



Työntekijöiden sitoutuminen GoExcellentin PlusTV:n toimek- siannossa

Rikhard Lehtinen

Opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma
2013



Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä tai tekijät Rikhard Lehtinen	Ryhmätunnus tai aloitusvuosi 2008
Raportin nimi Työntekijöiden sitoutuminen GoExcellentin PlusTV:n toimeksiannossa	Sivu- ja liitesivumäärä 42 + 1
Opettajat tai ohjaajat Mari Takko	
<p>Opinnäytetyön aiheena oli työntekijöiden sitoutuminen yritykseen, ja siihen vaikuttavat tekijät. Kohdeyritys oli GoExcellent Finland South Oy:n PlusTV:n toimeksianto, joka vastaa PlusTV:n asiakaspalvelusta. Tavoitteena työllä oli selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden sitoutumisen, ja löytää keinoja, joilla työntekijöiden sitoutumista voitaisiin parantaa.</p> <p>Sitoutuminen määrittää työntekijän suhdetta työnantajaansa. Sitoutunut työntekijä samaistuu organisaatioon, haluaa pysyä sen jäsenenä, ja ponnistelee sen eteen. Sitoutuminen voi olla tunteisiin perustuvaa, jatkuvaa tai normatiivista. Sitoutumiseen vaikuttavat sekä työntekijän sisäiset, että ulkoiset tekijät. Sitoutumisella on tärkeä rooli työntekijöiden tehokkuuden lisäämisessä, ja henkilöstön vaihtuvuuden pienentämisessä.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimukseen haastateltiin viittä kohdeyrityksen nykyistä työntekijää. Haastattelut olivat tyypiltään puolistrukturoituja, ja niiden pohjana käytettiin kysymyslomaketta. Haastattelut toteutettiin huhtikuussa 2013.</p> <p>Haastatteluiden tulokset analysoitiin, ja niitä vertailtiin teoriaan. Tutkimuksen perusteella työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavat eniten työpaikan sosiaaliset suhteet, johtaminen ja työn sisältö. Tyytyväisiä oltiin hyvään työilmapäiriin, esimiehiin ja työn vaihtelevuuteen. Tyytymättömyyttä aiheutti luottamuksen puute, palkitsemisen epäreilisuus ja johtoportaan etäisyys. Tutkimuksen perusteella syntyi monia kehitysehdotuksia sitoutumisen parantamiseksi. Johtoportaan näkyvyyttä ja päätöksenteon avoimuutta tulisi lisätä, työntekijöiden vaikutusvaltaa ja vastuuta kasvattaa, ja palkitsemiskeinoja kehittää. Myös työntekijöiden jatkokoulutusta tulisi selkeyttää. Mahdollisesti toteutettavien kehitysehdotusten vaikutusta sitoutumiseen olisi syytä tutkia jatkotutkimuksella samasta aiheesta.</p>	
Asiasanat sitoutuminen, henkilöstö, motivaatio, vaihtuvuus, johtaminen	

Business Administration

Authors Rikhard Lehtinen	Group or year of entry 2008
The title of thesis Employee commitment in GoExcellent's PlusTV assignment	Number of report pages and attachment pages 42+1
Advisor(s) Mari Takko	
<p>The subject of this thesis was employee commitment to the corporation and the factors that it is influenced by. The target company in this study was GoExcellent Finland South, and specifically the contact center which is responsible for the customer service of PlusTV. The aim was to examine the factors that influence employee commitment, and to find ways to improve it.</p> <p>Commitment determines the relationship between the employee and his employer. A committed employee identifies with the organization, wants to remain a member of it and strives to give his all. There are three "mind sets" which can characterize an employee's commitment to the organization: affective commitment, continuance commitment and normative commitment. Commitment is influenced by both internal and external factors of the employee. Commitment plays an important role in increasing the efficiency of employees and reducing staff turnover.</p> <p>The study was conducted as a qualitative research. Five current employees of the target company were interviewed. The interviews were semi-structured, and were carried out in April 2013.</p> <p>The results of the interviews were analyzed and compared with the theory. Based on the research employee commitment is most affected by social relations at the workplace, management and content of work. The most positive aspects were the working atmosphere, the superiors and the diversity of the work. Negatives included lack of trust, unfair compensation and the distance between management and workers. The study resulted in a number of development proposals to improve employee commitment. The visibility of the management and the transparency of decision making should be increased, employee influence and responsibility should be incremented and new methods of rewarding employees should be implemented. Should these proposals materialize, the effects should be examined with further research on the same subject.</p>	
Key words commitment, personnel, motivation, employee turnover, management	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Sitoutuminen.....	3
2.1	Sitoutumisen merkitys	4
2.2	Motivaatio.....	5
2.3	Sitoutumisen kolmen komponentin malli.....	6
2.4	Muutoksen vaikutus sitoutumiseen.....	8
2.5	Työntekijöiden sitoutumisasteen arviointi	9
2.6	Sitouttamisstrategia	10
3	Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät.....	12
3.1	Koulutus	12
3.2	Työn sisältö	13
3.3	Sosiaalinen verkosto.....	14
3.4	Johtaminen	14
3.5	Palkitseminen	16
4	Viitekehys	19
5	Tutkimusmenetelmät.....	21
5.1	Tutkimuksen kohde	21
5.2	Tutkimusmenetelmän valinta.....	23
5.3	Tiedon keruu ja analysointi	23
5.4	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	25
6	Tutkimustulokset.....	27
6.1	Työntekijöiden odotukset	27
6.2	Työn sisältö	28
6.3	Sosiaaliset suhteet.....	29
6.4	Koulutus ja perehdytys	31
6.5	Johtaminen ja esimiestyö.....	32
6.6	Palkitseminen.....	33
7	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	35
7.1	Työntekijöiden odotukset	35
7.2	Työn sisältö	36

7.3	Sosiaaliset suhteet.....	37
7.4	Koulutus ja perehdytys	37
7.5	Johtaminen ja esimiestyö.....	38
7.6	Palkitseminen.....	39
8	Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusaiheet	40
	Lähteet.....	41
	Liitteet.....	43

1 Johdanto

Henkilöstö muodostaa yhden yrityksen tärkeimmistä resursseista. Henkilöstön osaamisen kehittämiseen onkin syytä panostaa jatkuvasti, jotta yritys säilyttää kilpailukykynsä. Jotta henkilöstöön sijoitetut resurssit eivät mene hukkaan, kannattaa yrityksen panostaa myös henkilöstön viihtymiseen ja motivaatioon vaikuttaviin tekijöihin, ja tätä kautta sitouttaa työntekijöitä sekä organisaatioon, että työhönsä. Suuri työntekijöiden vaihtuvuus tuo yritykselle lisäkustannuksia, sillä uusien työntekijöiden rekrytoiminen, perehdyttäminen ja kouluttaminen ovat kalliita ja aikaa vieviä prosesseja. Työntekijöiden sitoutuminen on myös yhteydessä motivaatioon, ja sitä kautta tehokkuuteen. Aidosti sitoutunutta työntekijää ajaa eteenpäin motivaatio ponnistella työnantajansa hyväksi.

Työntekijöiden sitoutuminen on tutkimuksen aiheena mielenkiintoinen, sillä sitoutuminen on monitahoinen käsite, jonka muodostumiseen vaikuttavat useat eri tekijät. Siihen vaikuttavat sekä työntekijän sisäiset ominaisuudet, että työpaikan ulkoiset tekijät. Työntekijöiden sitoutumisen voimakkuus ja laatu myös vaihtelevat huomattavasti. Erilaiset ihmiset sitoutuvat eri asioihin, ja eri syistä. Myös johtamisella on suuri vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen. Aihetta voi siis tutkia monista eri näkökulmista.

Tämän opinnäytetyön aihe on työntekijöiden sitoutuminen GoExcellent Finland South Oy:ssa (myöhemmin GoExcellent) työskentelyyn. GoExcellent on pohjoismaissa toimiva, contact center -palveluihin erikoistunut yritys. Useat yritykset ovat ulkoistaneet esimerkiksi asiakaspalvelun, telemarkkinoinnin, back office -palvelut tai teknisen tuen GoExcellentin hoidettavaksi. Tarkemmin tutkimuksen kohteena on PlusTV:n toimeksianto, joka vastaa PlusTV:n asiakaspalvelusta. Tutkimuksen aiheen valintaan vaikutti se, että työntekijöiden vaihtuvuus on GoExcellentilla melko suurta. Uusien työntekijöiden jatkuva rekrytoiminen ja kouluttaminen vievät merkittävän määrän resursseja. Jatkuvasti vaihtuva henkilöstö myös heikentää työn laatua, ja näkyy myös asiakkaille huonompana palveluna. Työn tarkoituksena on tutkia, miksi työntekijöiden sitoutuminen yritykseen ei ole kovin korkea, ja löytää konkreettisia keinoja siihen, miten työntekijät saataisiin sitoutumaan paremmin. Tutkimus antaa kohdeyritykselle ajantasaista tietoa henkilöstön ajatuksista työtä kohtaan, ja sitä voidaan hyödyntää toimeksiannon sisällä työn kehittämisessä. Tavoitteena on, että tutkimuksen pohjalta työtä voidaan muokata

siihen suuntaan, että työntekijät viihtyisivät paremmin, ja näin ollen sitoutuisivat työhönsä paremmin. Tutkimus on tyypiltään laadullinen, eli kvalitatiivinen. Se toteutetaan haastattelemalla noin 5-6 yrityksen nykyistä työntekijää.

.

Työ alkaa teoriaosuudella, jossa käsitellään sitoutumisen käsitettä ja merkitystä, sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä, sekä sitouttamisstrategioita. Teorian pohjalta on muodostettu viitekehys, joka toimii pohjana työn empiiriselle osuudelle. Empiirisessä osuudessa esitellään aluksi tutkimuksen kohdetta ja valittuja tutkimusmenetelmiä, tiedonkeruuta, sekä tutkimuksen luotettavuutta. Sen jälkeen käydään läpi tutkimuksessa saatuja tuloksia, niiden pohjalta vedettyjä johtopäätöksiä, ja kehitysehdotuksia. Lopuksi pohditaan tutkimuksen onnistumista, ja tehdään ehdotuksia jatkotutkimuksista.

2 Sitoutuminen

Tässä luvussa käsitellään sitoutumisen käsitettä. Tarkemmin pohditaan sitä, mistä tekijöistä sitoutuminen koostuu, mitkä tekijät vaikuttavat sitoutumisen määrään, ja millä keinoilla työntekijän sitoutumiseen voidaan vaikuttaa. Lisäksi käsitellään erilaisia sitoutumisen malleja. Sitoutumisen merkitystä pohditaan etenkin nuoren työntekijän näkökulmasta.

Nykypäivänä sitoutumisen käsite tulee voimakkaasti esille, kun mietitään miten saada työntekijät pysymään samassa yrityksessä mahdollisimman pitkään, ja miten saada heidät antamaan parhaan mahdollisen työpanoksen. Sitoutumisen merkitystä korostetaan ymmärrettävistä syistä, kun huomioidaan, millä lailla ihmisen sitoutuminen vaikuttaa hänen toimintaansa (Kiianmaa 1997, 99.) Jotta työntekijät voivat sitoutua yritykseen, tulee myös yrityksen olla sitoutunut työntekijöihin. Työntekijä tuskin sitoutuu kovin voimakkaasti yritykseen, jos hän ei tunne, että yritys on sitoutunut häneen. Sitoutumisen tulisikin lähteä yrityksen johdosta, josta se ikään kuin ”valuu” esimiehiin ja päälliköihin, ja sitä kautta koko organisaatioon. Sitoutumiseen liittyvät esimerkiksi esimiesten tekemät käytännön toimet työntekijöiden kehittymisen tukemiseksi, sekä ylimmän johdon toteuttamat strategiat työntekijöiden toiminnan kehittämiseen, ja organisaation toimintakyvyn parantamiseen. Myös työntekijöiden saama asiallinen ja rakentava palautte vahvistaa heidän tunnetta siitä, että organisaatio on sitoutunut heidän kehittämistarpeisiin, ja he kokevat itsensä tärkeiksi. (Borgman & Packalen 2002, 44.)

Sitoutuminen liittyy motivaatioon, mutta on sitä laajempi käsite. Työelämässä se kuvaa sitä, miten työntekijä näkee itsensä osana yritystä tai työyhteisöä, ja miten suuri merkitys työyhteisöllä tai yrityksellä on hänen elämässään. Työntekijän sitoutuminen näkyy hänen toiminnassaan kolmella eri tavalla. Ensinnäkin sitoutuminen vaikuttaa siihen, kuinka paljon työntekijä on valmis joustamaan työtehtäviensä rajoista, ja tekemään tehtäviä, jotka eivät varsinaisesti kuulu hänelle. Toiseksi sitoutuminen vaikuttaa siihen, kuinka voimakkaasti työntekijä kokee yrityksen arvot ja tavoitteet omikseen, ja kuinka valmis hän on työskentelemään niiden eteen. Kolmanneksi sitoutuminen näkyy siinä,

kuinka voimakkaasti työntekijä haluaa pysyä organisaatiossa, tai kuinka halukas hän on vaihtamaan työpaikkaa. (Viitala 2004, 162.)

Aaltio-Marjosolan teoksessa on lainattu Peterin Druckerin näkemystä sitoutumisesta. Hänen mukaansa työntekijä ottaa vastuuta työstään, silloin kun hän ajattelee olevansa yrityksen johtaja, ja omaa liikkeenjohdollisen käsityksen yrityksen toimintaan. Työntekijä on siis saatava ajattelemaan kuin yrittäjä, joka on itse vastuussa yrityksensä menestyksestä. Tällöin hän kokee tekevänsä jotain tärkeää, ja antautuu kyseessä olevalle asialle. (Kiianmaa 1997, 100.)

2.1 Sitoutumisen merkitys

Meyer ja Allen (1997, 4) pohtivat teoksessaan *Commitment in the Workplace* sitoutumisen merkitystä, ja aiheen tutkimuksen ajankohtaisuutta. Muuttuvassa työympäristössä yritykset joutuvat sopeuttamaan toimintaansa. Työpaikkoja katoaa, kun kustannuksia on karsittava, teknologia muuttaa työn luonnetta, ja työntekijöiltä vaaditaan erilaisia ominaisuuksia kuin ennen. Työntekijöiden tehokkuus ja joustavuus ovat entistä tärkeämmässä asemassa, entisen suorittamisen sijaan. Kaiken tämän muutoksen keskellä työntekijöitä neuvotaan olemaan sitoutumatta liikaa työnantajansa. Sen sijaan heitä kehoitetaan kehittämään itseään, ja näin varmistamaan, että he työllistyvät jatkossakin. (Meyer & Allen 1997, 4.)

Sitoutumisen merkitys ei kuitenkaan ole vähentynyt. Yritykset eivät katoa mihinkään, vaikka työpaikat muuttavatkin muotoaan. Kun yritys on tehostanut toimintaansa, jää jäljelle työntekijöiden ydinjoukko, joiden vastuu kasvaa. Työpäivät rakentuvat enemmän työntekijöiden henkilökohtaisten aikataulujen varaan, ja he saavat tehdä enemmän itsenäisiä päätöksiä. Tällöin on erityisen tärkeää, että yrityksen johto voi luottaa työntekijöiden hoitavan vaaditut työt. Haastavammat työtehtävät vaativat myös työntekijöiden lisäkoulutusta, joka parantaa heidän markkina-asemaa työmarkkinoilla. Toisekseen, sitoutuminen on luonnollista, ja jos työntekijät eivät sitoudu työhönsä, he luultavasti sitoutuvat elämässään johonkin muuhun. (Meyer & Allen 1997, 5.)

Meyerin ja Allenin (1997, 3) mukaan sitoutunut työntekijä työskentelee vakituisesti, pysyy yrityksen palveluksessa heikkoinakin ajankohtina, tekee ainakin vaaditut työtunnit tai jopa ylitöitä, ja työskentelee yrityksen etujen mukaisesti. Vastineeksi työntekijä saa työtä, sekä palkkaa työsuorituksestaan. Pelkkä työpaikka ja palkka eivät välttämättä vielä saa työntekijää sitoutumaan, vaan organisaation on tarjottava työntekijälle muutakin. Kiinnostavat ja haastavat työtehtävät, mielenkiintoiset työtoverit, ja itsensä kehittäminen johtavat työntekijän sitoutumiseen. (Meyer & Allen 1997, 3.)

Liasta sitoutumisesta voi olla myös haittaa. Työntekijän henkilökohtainen elämä saattaa kärsiä, jos hän joutuu venymään liikaa työnsä vuoksi, esimerkiksi jäämään jatkuvasti ylitöihin. Työntekijän motivaatio voi myös kärsiä, jos hän tuntee ”jämähtäneensä” liian pitkäksi aikaa samaan yritykseen. Hän ei ehkä ole edennyt vuosiin, mutta tietää, ettei saisi samoja etuuksia muualta. Hän on siis ”sitoutunut” yritykseen, mutta tämä sitoutuminen ei tuota samoja positiivisia tuloksia, kuin se parhaassa tapauksessa voisi tuottaa. (Meyer & Allen 1997, 4.)

2.2 Motivaatio

Motivaatio ohjaa kaikkea ihmisen toimintaa. Se määrittää, millä voimakkuudella ihminen ryhtyy johonkin toimeen, ja suorittaa sen loppuun. Motivaatio vaihtelee samallakin ihmisellä tilanteesta ja ajasta riippuen. Motivaatio lähtee sisäisistä tarpeista, ja sitä voidaan voimistaa ulkoisilla kannusteilla. Kannusteiden vaikutus ihmisiin on yksilöllistä. Joillakin ihmisillä esimerkiksi raha toimii hyvänä kannustimena, toisilla taas motivaatio lähtee omasta suoritustarpeesta. Joistakin motiiveista ihmiset ovat tietoisia, ja toiset vaikuttavat tiedostamatta. Motiivit voivat olla myös keskenään ristiriitaisia, jolloin vahvempi motiivi yleensä voittaa. (Viitala 2004, 150–151.)

Sitoutuminen on motivaatiota laajempi käsite (Viitala 2004, 162). Nämä kaksi ovat kuitenkin sidoksissa toisiinsa. Motivoitunut työntekijä on sitoutuneempi työhönsä, kuin motivoitumaton. Hän on tietoinen siitä, mitä häneltä odotetaan, ja hän työskentelee saavuttaakseen asetetut tavoitteet. Motivaatio kytkeytyy myös palkkioon. Työntekijä arvioi kuinka houkutteleva työstä saatava palkkio on, ja kuinka paljon sen eteen kannat-

taa ponnistella. (Rantamäki 2006, 20.) Sitoutuminen muodostuu siis siitä, että työntekijä kokee saamansa palkkion tavoittelemisen arvoiseksi, ja sitoutuu siksi tekemään työnsä mahdollisimman hyvin.

Motivaatio riippuu kuitenkin myös muista asioista, kuin palkkioista. Esimiehen toiminnalla on tässä suuri vaikutus. Positiivisella palautteella voi vahvistaa työntekijän uskoa omiin kykyihinsä, ja rohkeutta mennä uusia haasteita kohti. Myönteinen palaute voi myös vahvistaa positiivista kierrettä, jolloin työntekijän itseluottamus kasvaa, ja hän kokee pystyvänsä myös haastavampiin tehtäviin. Näin ollen hänen sitoutuminen työhön kasvaa. Negatiivinen palaute saattaa antaa joillekin motivaatiota yrittää entistä kovemmin. Useimmin se kuitenkin lamauttaa, ja vähentää itseluottamusta, jolloin se voi puolestaan aiheuttaa negatiivisen kierteen. Tällöin työntekijän mielenkiinto koko työtä kohtaan voi laskea, ja hänen sitoutuminen heikkenee. Suomessa kuulee usein sanottavan, että on hyvä merkki, jos ei saa työstään mitään palautetta. Positiivinen palaute on kuitenkin oppimisen kannalta yhtä tärkeää, kuin negatiivinenkin. Se myös madaltaa kynnystä ottaa vastaan negatiivista palautetta, silloin kun siihen on aihetta. (Viitala 2004, 160.)

2.3 Sitoutumisen kolmen komponentin malli

Meyer ja Allen (1997, 11) toteavat, että yhteistä kaikille sitoutumisen määritelmille on se, että sitoutuminen on psykologinen tila, joka määrittää työntekijän suhdetta organisaatioon, ja vaikuttaa työntekijän halukkuuteen pysyä organisaation jäsenenä. Näin ollen sitoutuneet työntekijät pysyvät todennäköisemmin organisaation palveluksessa, kuin sitoutumattomat. Määritelmät erottaa toisistaan tämän psykologisen tilan luonne. Näiden erojen kuvaamiseen Meyer ja Allen kehittivät sitoutumisen kolmen komponentin mallin. Komponentit ovat 1) affektiivinen eli tunneperäinen sitoutuminen, 2) jatkuva sitoutuminen ja 3) normatiivinen, eli vastuuseen ja velvollisuudentunteeseen liittyvä sitoutuminen. Affektiivinen eli tunneperäinen sitoutuminen tarkoittaa, että työntekijä on samaistunut organisaatioon, ja jakaa sen arvot ja tavoitteet. Tällaisella työntekijällä on emotionaalinen suhde edustamaansa organisaatioon. Jatkuvasti sitoutunut työntekijä ei halua vaihtaa työpaikkaa, koska lähteminen aiheuttaisi kustannuksia, jotka ovat suu-

remmat, kuin pysymisestä saatavat hyödyt. Tämän takia hän on ikään kuin pakotettu jatkamaan organisaation palveluksessa. Normatiivisen sitoutumisen omaava työntekijä jatkaa organisaatiossa, koska hän tuntee moraalista velvoitetta organisaatiota kohtaan. (Meyer & Allen 1997, 11–12.)

Työntekijä voi olla sitoutunut organisaatioon useammallakin, kuin yhdellä edellä mainituista tavoista. Hän voi esimerkiksi tuntea suurta kiintymystä henkilöstöön, mutta samalla hän kokee velvollisuudekseen jatkaa organisaatiossa. Toinen työntekijä saattaa nauttia organisaatiossa työskentelystä, samalla tiedostaen, että lähteminen ei olisi hänen kannaltaan taloudellisesti kannattavaa. Kaikille sitoutumisen muodoille yhteistä on kuitenkin se, että ne muodostavat siteen työntekijän ja organisaation välille. (Meyer & Allen 1997, 13.)

Vaikka kaikki sitoutumisen komponentit vaikuttavat työntekijän halukkuuteen lähteä yrityksestä, vaikuttavat ne eri tavoin työntekijän omistautumiseen työhönsä. Sen lisäksi, että affektiivisen tunnesiteen omaava työntekijä on motivoituneempi pysymään yrityksessä, kuin työntekijä jolla tällaista sidettä ei ole, vaikuttaa tunneperäinen sitoutuminen positiivisesti myös työntekijän suoritustasoon, ja vähentää hänen poissaolojaan työpaikalta. Sen sijaan, jos työntekijän sitoutuminen on jatkuvaa, hän pysyy organisaatiossa, koska työpaikan vaihtaminen tulisi hänelle liian kalliiksi. Tällainen työntekijä ei ole tunneperäisesti sitoutunut organisaatioon, vaan toimii rationaalisten syiden pohjalta. Niinpä ei voida olettaa, että tällainen työntekijä välttämättä antaisi samanlaista työpanosta organisaation hyväksi, kuin tunneperäisesti sitoutunut työntekijä. Jos ainoa syy jatkaa organisaation palveluksessa on taloudellinen hyöty, on todennäköistä että työntekijä jossain vaiheessa turhautuu, mikä voi näkyä työn laadussa ja tehokkuudessa. Normatiivisesti sitoutunut työntekijä jatkaa organisaatiossa, koska hän tuntee velvollisuutta tehdä niin. Hän todennäköisesti hoitaa työnsä tunnollisesti ja organisaation etujen mukaisesti. Normatiivinen sitoutuminen vaikuttaa positiivisesti motivaatioon, läsnäoloon, sekä työsuoritusten laatuun, mutta vaikutus ei ole läheskään niin voimakas, kuin tunneperäisessä sitoutumisessa. Jos työntekijä on sitoutunut organisaatioon ainoastaan velvollisuudentunnosta, on mahdollista, että hänkin ajan myötä turhautuu itseensä tai tilanteeseensa. Parasta työskentelytehoa tuskin siis voi odottaa myöskään tällaiselta työntekijältä. (Meyer & Allen 1997, 24–25.)

Sitoutumisen muodostumiseen ja sitoutumisen laatuun vaikuttaa moni tekijä. Esimerkiksi se, millaisia piirteitä organisaatiolla on, miten se kohtelee työntekijöitään ja miten erilaiset käytännöt ja menettelytavat viestitään työntekijöille, vaikuttavat siihen, millaiseksi työntekijöiden sitoutuminen organisaatiota kohtaan kehittyy. Myös työntekijän omat luonteenpiirteet, ikä, sukupuoli, arvot ja muut vastaavat ominaisuudet vaikuttavat sitoutumisen muodostumiseen. Esimerkiksi ikä voi vaikuttaa sitoutumisen määrään, pidempään yrityksessä työskennelleiden ollessa usein sitoutuneempia. Tämä voi tosin johtua myös siitä, että työntekijät, joille sitoutumista ei synny, todennäköisesti vaihtavat työpaikka melko nopeasti. (Meyer & Allen, 42–43.) Affektiivisen sitoutumisen kehittymiseen vaikuttaa myös se, että työntekijällä on työssään tavoitteita joita tavoitella, ja joita hän tuntee saavuttavansa. Palkitsevat työsuoritukset siis lisäävät sitoutumista. (Meyer & Allen 1997, 50.)

2.4 Muutoksen vaikutus sitoutumiseen

Muutokset työntekijän omassa elämässä vaikuttavat hänen sitoutumisasteeseen. Osa muutoksista liittyy työntekijän henkilökohtaiseen elämään, osa taas työsuhteen elinkaareen. Omassa elämässä työpaikan vaihto saattaa tulla ajankohtaiseksi suurten elämänmuutosten yhteydessä. Tällaisia ovat esimerkiksi valmistuminen oppilaitoksesta, vanhempainlomalta paluu, sekä tietyt ikäraja-työkiit, kuten 35, 40 tai 50 vuotta. Merkittävät vaiheet työsuhteen elinkaareissa saavat myös harkitsemaan työpaikan, tai koko alan vaihtoa. Näitä voivat olla esimerkiksi koeajan päättyminen, projektin päättyminen, tietty ajanjakso samassa yrityksessä, liian suuri työkuormitus, tai suuri epäonnistuminen jossain merkittävässä projektissa. Organisaatiossa itsessään saattaa myös tapahtua muutoksia, jotka saavat työntekijän harkitsemaan työpaikan vaihtoa. Tällaisia muutoksia voivat olla esimerkiksi strategian muutos, lähimmän esimiehen tai ylimmän johdon vaihtuminen, omistajanvaihdos, organisaation rakennemuutos, organisaation fyysisen sijainnin muutos, tai kolhut yhtiön imagoon tai brändiin. Tällaisissa tilanteissa esimiehen on oltava hereillä, ja varmistettava osaavien henkilöiden sitoutuminen organisaatioon, jos hän haluaa estää heidän lähdön. (Rantamäki 2006, 58–59.)

2.5 Työntekijöiden sitoutumisasteen arviointi

Organisaatioissa yleensä ilmenee ongelmia työntekijöiden sitoutumisessa. Siksi on tärkeää selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden lähtöhalukkuuteen, ja miten työntekijöiden sitoutumisen määrää voidaan tutkia. Työntekijöiden suuri vaihtuvuus voi johtua joistain seuraavista syistä:

1. Toimialalla on pulaa henkilöstöosaajista.
2. Avoimiin työpaikkoihin ei löydy tarpeeksi hyviä hakijoita.
3. Osaajat liikkuvat työmarkkinoilla entistä enemmän, eivätkä halua sitoutua organisaatioihin.
4. Organisaation muuttuvat olosuhteet, kuten fuusiot, yritysstot tai organisaatiomuutokset aiheuttavat työvoiman liikkuvuutta.
5. Lojaalisuus ja sitoutumishalu organisaation avainhenkilöstön keskuudessa ovat heikentyneet.
6. Organisaatio ei ole valmistautunut kohtaamaan kilpailua lahjakkaasta työvoimasta.
7. Työvoiman sitouttamisstrategiassa on parantamisen varaa.
8. Organisaatiossa ei ole kykyä tunnistaa innovatiivisia, eikä lähtöalttiita työntekijöitä.
9. Organisaatiossa ei tunnisteta avainhenkilöitä, eikä heidän sitouttamiseensa ole käytäntöjä.
10. Henkilöstöä sitoutetaan edelleen pelkästään rahalla, ja muilla materiaalisilla eduilla.
11. Uusia työntekijöitä houkutellaan tarjoamalla näille parempia etuja, kuin vanhoille työntekijöille, ja heitä arvostetaan enemmän.
12. Esimiesten rekrytoinnissa ei huomioida heidän kykyä sitouttaa lahjakkaita työntekijöitä. (Lampikoski 2005, 14–16.)

Henkilöstön lähtemishaluja voi selvittää eri keinoin. Vaihtoehtoja ovat esimerkiksi henkilöstöjohtajan tai hallintojohtajan laatima analyysi, työryhmän laatima analyysi, tutkimuslaitoksen tai konsultin tutkimus aiheesta, tai opiskelijalta tilattu opinnäytetutkimus.

(Lampikoski 2005, 124.) Henkilöstön sitoutumista voidaan mitata erilaisilla tunnusluvuilla. Tilastoja ja laskelmia voidaan tehdä esimerkiksi poissaoloista, henkilöstön vaihtuvuudesta, tai pysyvyydestä. Riskianalyysijä ja benchmarkingia voidaan myös käyttää henkilöstön vaihtuvuuden selvittämiseksi. (Lampikoski 2005, 125–127.) Organisaatiosta lähtemisen tai pysymisen motiiveja voidaan selvittää erilaisten päätelmien avulla, haastatteluilla, kahdenkeskisissä keskusteluissa, tiimikeskusteluissa, haastattelulomakkeilla ja erilaisilla ryhmätöillä (Lampikoski 2005, 128–133).

2.6 Sitouttamisstrategia

Lampikosken teoksessa on laadittu malli sitouttamisstrategialle. Ohjelman tarkoituksena on sitouttaa työntekijää koko hänen työuran ajan. Keinot ja menettelytavat on jaettu 12 kohtaan:

1. Valikoiva rekrytointi
2. Työntekijän urakehitykseen investoiminen
3. Työn kehittäminen
4. Työolosuhteiden kehittäminen
5. Erityisryhmien, kuten naisten ja lapsiperheellisten työolojen kehittäminen
6. Palkitseminen
7. Ilmapiiirin parantaminen
8. Työpaikkavarmuuden ylläpitäminen
9. Innovatiivinen johtaminen
10. Sisäisen yrittäjyyden kehittäminen
11. Ulkomaan komennuksen järjestely
12. Organisaatiosta poislähdön hallinta (Lampikoski 2005, 21.)

Tavoitteena kaikissa sitouttamisstrategioissa pitäisi olla sellaisten työolosuhteiden takaaminen työntekijöille, jotka vastaavat heidän odotuksiaan. Voidaankin puhua sitouttamisen sijaan myös sitoutumisen edistämisestä. Tarkoituksena ei ole pakottaa työntekijöitä jatkamaan organisaation palveluksessa vastentahtoisesti, vaan tavoitteena on rakentaa henkilöstön ja johdon välille aitoa ymmärrystä ja luottamusta. Lampikoski käyt-

tää teoksessaan käsitettä ”aito sitouttamisen strategia” kuvaamaan strategiaa, jossa avainhenkilöiden työolosuhteita ja työnkuvaa kehitetään myönteisin toimenpitein. (Lampikoski 2005, 36–37.)

3 Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät

Tässä kappaleessa käsitellään laajemmin ulkoisia tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijän sitoutumiseen organisaatiossa. Sitoutumiseen luonnollisesti vaikuttavat todella monet eri tekijät, ja niiden vaikutus eri työntekijöihin on myös yksilöllistä. Tähän kappaleeseen on kuitenkin koottu tärkeimpiä tekijöitä.

3.1 Koulutus

Työntekijän sitoutumiseen vaikuttaa sekä työsuhteen alussa annettu perehdytys ja koulutus, että myöhemmin työsuhteen aikana työntekijöille järjestettävä koulutus. Korkeampi asema yrityksessä johtaa yleensä korkeampaan sitoutumiseen, ja koulutus onkin yksi keino, jonka avulla työntekijä voi nousta korkeampaan asemaan organisaatiossa, ja näin ollen hänen sitoutuminen organisaatioon vahvistuu.

Koulutuksella voi olla lyhyen tai pitkän tähtäimen tavoitteita. Lyhyen tähtäimen tavoitteet voivat liittyä konkreettisesti joidenkin tiettyjen työtehtävien suorittamisen tehostamiseen, tai esimerkiksi jonkun uuden järjestelmän käyttöönottoon. Lyhyellä aikajänteellä tällaiset koulutukset saattavat vaikuttaa perustelluimmalta ratkaisulta, mutta pitkällä aikajänteellä tulokset eivät ole niin hyviä. Pitkällä aikajänteellä parhaat tulokset saavutetaan koulutuksella, joka tähtää työntekijöiden valmiuksien parantamiseen kohdata myös tulevaisuuden haasteita. Tällä tarkoitetaan erilaisten metataitojen kehittämistä, pelkkien työtehtävätaitojen kehittämisen sijaan. Metataitoja ovat esimerkiksi oppimaan oppimisen ja arvioinnin kyvyt. Tällaiset taidot valmistavat työntekijöitä kohtaamaan haasteita jatkossa, ja kehittämään itseään. (Viitala 2004, 194–195.)

Myös koulutuksen kesto vaikuttaa sen tehokkuuteen. Lyhyet kurssit voivat toimia arki-
sen aherruksen katkaisevina piristysruiskeina, kun taas pidempään jatkuvat kurssit vaikuttavat enemmän työntekijän asemaan ja työtehtäviin. Jotta koulutukset eivät menisi hukkaan, täytyy ensin määritellä, miksi koulutus järjestetään, ja mitä sillä halutaan saa-

vuttaa. Samoin täytyy miettiä, miten kurssilla opitut asiat tuodaan käytännössä organisaatioon, jotta koko työyhteisö hyötyisi niistä mahdollisimman paljon. Muuten on vaarana, että kurssilla opitut asiat jäävät vain teorian tasolle, eikä niistä saada konkreettista hyötyä. Kurseilta saatu uusi into työntekoa kohtaan saattaa myös helposti lopahtaa, jos esimiehet eivät arvosta kursseilla opittuja uusia taitoja. Jos koulutuksen käynnyttä työntekijää ei palkita suuremmalla vastuulla, tai haastavammilla työtehtävillä, saattaa se vähentää työntekijän intoa kehittää itseään. (Borgman & Packalen 2002, 46–47.)

3.2 Työn sisältö

Luonnollisesti yksi tärkeimmistä työntekijän viihtyvyyteen, ja työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä, on itse päivittäinen työ, jota työpaikalla tehdään. Henkilöstö on kuitenkin palkattu organisaatioon ensisijaisesti tekemään töitä, joten työn sisältö vaikuttaa suuresti siihen, kuinka hyvin työntekijä työpaikalla viihtyy. Jos työ vastaa ihmisen sisäisiä kiinnostuksenkohteita, sopii arvomaailmaan ja persoonallisuustyyppiin, on siitä helppo innostua, ja sitä kautta sitoutua organisaatioon. Ihmisillä on myös taipumusta etsiä tekemiselleen merkityksiä. Työntekijän tulisi nähdä työnsä osana suurempaa kokonaisuutta, eikä tarkastella ainoastaan suorittamiaan yksittäisiä toimenpiteitä. On helpompaa kokea tekemänsä työ mielekkääksi, jos näkee, miten se vaikuttaa johonkin suurempaan prosessiin, ja tätä kautta koko organisaation tulokseen. Työn merkityksellisyys vaikuttaa suuresti työstä saatavaan tyydytykseen. Jos työntekijä ei koe työtä itsessään mielekkääksi, täytyy motivaatiota etsiä muista tekijöistä, kuten palkasta, työpaikan ihmissuhteista tai työpaikan tuomasta turvallisuudesta. (Väitala 2004, 135.)

Jotta työ olisi mahdollisimman mielekästä, on työelämässä pyritty löytämään keinoja työn kehittämiseen. Yhtenä kehitystrendinä on ollut työn rikastaminen. Tällä tarkoitetaan yhtenäisten työkokonaisuuksien muodostamista, erilaisia työtehtäviä yhdistelemällä. Tavoitteena on, että työ on järjestetty sillä tavalla, että työntekijä pystyy näkemään oman työnsä tulokset. Tällöin puhutaan kokonaisesta työstä. Sen ominaisuuksia ovat riittävät vaatimukset työntekijälle, mahdollisuus yhteistyöhön ja kommunikointiin, ja mahdollisuus itse määritellä tavoitteet, ja työskennellä niiden saavuttamiseksi. Työllä pitää olla myös selkeä yhteys koko organisaation toimintaan, ja työntekijällä tulee olla

mahdollisuus oppia uusia asioita. Kokonainen työ voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että tietty tiimi on vastuusta jostain kokonaisesta prosessista alusta loppuun. (Viitala 2004, 136–137.)

Yksi mahdollisuus muokata työtä mielekkäämmäksi, on esimerkiksi työn muotoilu, jossa työtehtäviä monipuolistetaan tai laajennetaan. Joissain organisaatioissa on mahdollista toteuttaa myös työnkiertoa, jossa työntekijä siirtyy tietyksi ajaksi omaa työtä lähellä olevaan työtehtävään. Tavoitteena on vähentää työn yksipuolisuutta, ja lisätä vuorovai-
kutusta ja oppimista. Uudet työtehtävät pakottavat työntekijän oppimaan uutta, ja antavat uutta intoa työntekoon. (Viitala 2004, 137–140.)

3.3 Sosiaalinen verkosto

Työntekijän sitoutumisen asteeseen vaikuttaa myös työntekijän sosiaalisten suhteiden muodostama verkosto työpaikalla. Keskeinen rooli organisaation kommunikaatioverkostossa on yleensä yhteydessä voimakkaaseen sitoutumiseen. Runsas määrä kontakteja organisaation sisällä ei näytä kuitenkaan olevan suoraan verrannollinen sitoutumisen määrään, vaan sitoutuminen on enemmän riippuvainen työntekijän asemasta yrityksessä. Korkeammassa asemassa olevilla työntekijöillä ja esimiehillä on yleensä enemmän kontakteja organisaation sisällä, ja näin ollen heillä on myös keskeisempi asema kommunikaatioverkostossa. Palkansaajien kontaktit työkaverien kanssa eivät näytä lisäävän heidän sitoutumistaan, ellei heillä ole kontakteja johtotason henkilöiden kanssa. Yleensä organisaatiot ovat kuitenkin sen verran kerrostuneita, että eri tasojen työntekijä kommunikoivat enimmäkseen vain keskenään. (Kiianmaa 1997, 105.)

3.4 Johtaminen

Myös johtamisella on vaikutusta työntekijöiden sitoutumisen muodostumiseen. Johtamisella tarkoitetaan kaikkea sitä toimintaa, jolla määritellään organisaation päämääriä ja tavoitteita, luodaan toimintaedellytyksiä, ja ohjataan varsinaista toimintaa kohti tavoitteita. Johtaminen tukee organisaation toimintaa, ja luo mahdollisimman hyvät työskentelyolosuhteet. Johtaminen kohdistuu paitsi organisaation nykytilaan, myös tulevaisuu-

teen. Johtamisen avulla ohjataan organisaatiota haluttuun suuntaan, ja määritellään keinot, joilla haluttuun suuntaan päästään. (Työturvallisuuskeskus, 2013.)

Johtaminen voidaan jakaa asioiden johtamiseen, sekä ihmisten johtamiseen. Asioiden johtamisella tarkoitetaan organisaation toiminnan hallintaa, suunnittelua, organisointia, kontrollointia, sekä näihin liittyvää päätöksentekoa. Ihmisten johtaminen sen sijaan on vaikuttamista ihmisten käyttäytymiseen. Sen tavoitteena on saada henkilöstö ymmärtämään, miten heidän on työskenneltävä, jotta organisaatio pääsisi tavoitteisiinsa. Tärkeää ihmisten johtamisessa on innostaminen, suunnan luominen, yhteiset tavoitteet, luottamus, sitoutuminen, muutos ja innovaatiot. (Työturvallisuuskeskus, 2013.)

Esimies tarvitsee työssään sekä sosiaalisia taitoja, että kykyä tehdä vaikeita ja perusteltuja päätöksiä. Hyvä esimies arvostaa itse hyvää johtamista, ja haluaa toimia ihmisten johtajana. Hän on perillä työn tavoitteista ja päämääristä, antaa palautetta, ja osaa motivoida ja innostaa. Hyvä esimies tukee ja auttaa työntekijöitä, on läsnä ja kuuntelee henkilöstöä päätöksenteossa. Hän on myös perillä työyhteisön tilanteesta, osaa jakaa tietoa eteenpäin, ja tarttuu jämäkästi asioihin. Jotta esimies onnistuu työssään, tarvitsee hän myös työntekijöiden tukea ja luottamusta. Kun työntekijät ovat motivoituneita työhönsä, syntyy tätä kautta myös luottamuksen kautta sitoutumista työhön ja työpaikkaan. Luottamuksen syntymisessä johtajuudella on iso rooli, jotta työpaikan yhteiset tavoitteet tunnistetaan, ja työntekijät haluavat sitoutua niihin. (Työturvallisuuskeskus, 2013.)

Yrityksen johto pystyy vaikuttamaan työntekijöiden sitoutumiseen valitsemallaan johtamistavalla. Lampikoski on teoksessaan listannut sitouttamiskulttuuria luovan strategisesti pätevän johdon piirteitä. Tällainen johto asettaa työntekijät kanssaan tasavertaiseen asemaan, ja kohtelee heitä kumppaneina ja partnereina. Se tunnistaa työntekijöiden työtä koskevat tarpeet ja odotukset. Se ottaa huomioon työntekijöiden erilaiset tarpeet työsuhdetta koskevissa asioissa, ja sijoittaa riittävästi resursseja henkilöstöön. Pätevä johto toteuttaa pitkäjänteisesti henkilöstön sitoutumiseen kannustavaa strategiaa, ja myös viestii siitä ulospäin. Se myös ottaa huomioon tällaisen strategian vaatimukset jo työntekijöiden rekrytointivaiheessa, sekä työuran muissa vaiheissa, urasuunnittelussa, palkitsemisessa, sekä työolojen kehittämisessä. Ennen kaikkea tällainen johto luo yri-

tykseen kulttuurin, joka kannustaa avoimuuteen ja oikeudenmukaisuuteen, sekä painottaa innovatiivisuutta ja tuloksia. (Lampikoski 2005, 36.)

3.5 Palkitseminen

Palkitseminen on yksi henkilöstövoimavarojen johtamisen väline, ja yksi keino sitouttaa työntekijöitä. Se käsittää sekä taloudelliset edut, että myös ei-taloudelliset palkitsemiskeinot. Palkitsemisella on tarkoitus tukea organisaation toimintaa, kannustamalla henkilöstöä toimimaan organisaation arvojen ja tavoitteiden mukaisesti. Palkitseminen toimii halutulla tavalla silloin, kun palkitsemisperusteet ovat kunnossa. (Kauhanen 2003, 105.)

Hyvä onnistuminen työssä syntyy kolmen eri tekijän vaikutuksesta. Työntekijällä tulee olla tarvittava kyky suoriutua työstään, halu tehdä työtä, ja organisaation tulee antaa hänelle mahdollisuus onnistuneeseen työskentelyyn. Jotta työntekijällä on valmiudet suoriutua työstään, tulee hänellä olla hyvät ammattitaidot ja -tiedot, sekä organisaatiokohtaiset erityistaidot. Hänellä tulee olla myös hyvät vuorovaikutustaidot, sekä halu kehittyä ja muuttua. Työkykyjen lisäksi työntekijällä tulee olla halu onnistua, sekä motivaatiota työtä kohtaan. Tässä auttaa rakentavan palautteen saaminen, ja työntekijän kokea arvostus työstään. Organisaation täytyy lisäksi antaa työntekijälle mahdollisuus onnistua työssään, jakamalla selkeät roolit, vastuut ja tavoitteet. Lisäksi työntekijöiden tulee saada säännöllisesti palautetta työstään. Tärkeää onnistumiselle ovat myös selkeä tiedonkulku, toimivat ihmissuhteet ja hyvät työvälineet. Palkitseminen voi tukea työntekijöiden onnistumista kaikista näistä näkökulmista. Se voi lisätä työntekijöiden halukkuutta itsensä kehittämiseen, ja saa työntekijät ponnistelemaan enemmän. Palkitsemisen avulla voidaan myös selkeyttää tavoitteita, luoda tilanteita palautteen antamiselle, ja parantaa tiedonkulkua organisaation sisällä. (Rantamäki 2006, 19–20.)

Palkitseminen vaikuttaa moneen eri asiaan. Jotkut vaikutukset ovat positiivisia, mutta jotkut vaikutukset saattavat olla jopa negatiivisia. Jotta palkitsemisella saataisiin haluttuja tuloksia, tulee organisaatiossa tietää, miten eri palkitsemistavat vaikuttavat. Oikein toteutettuna palkitsemisella on lukuisia positiivisia vaikutuksia. Se suuntaa organisaation toimintaa oikeaan suuntaan, kehittää organisaatioon oikeanlaista ilmapiiriä ja toiminta-

kulttuuria, parantaa yhteistyötä, lisää tehokkuutta ja organisaation houkuttelevuutta, helpottaa esimiestyötä, parantaa henkilöstön työhyvinvointia, sekä lisää työntekijöiden sitoutumista. (Rantamäki 2006, 31–32.)

Palkitseminen herättää sellaisten työntekijöiden mielenkiinnon, joita organisaation arvot, tavoitteet, tai strategia eivät erityisemmin kiinnosta. Johdon täytyy kuitenkin pitää huolta siitä, että työntekijöitä palkitaan oikeista asioista, ja että palkitsemistavalla saavutetaan haluttuja asioita. (Rantamäki 2006, 32.) Esimerkiksi erilaiset myyntiprovisiot ja myyntikilpailut voivat kannustaa työntekijöitä myynnin kasvattamiseen. Liian aggressiivinen myynti voi kuitenkin johtaa asiakastyytyväisyyden laskuun, ja lisätä reklamaatioiden määrää. Tällöin palkitsemisella ei saavuteta pitkällä aikavälillä haluttuja tuloksia.

Koska organisaatio koostuu erilaisista ihmisistä, tarvitaan myös erilaisia palkitsemiskeinoja. Rantamäki on teoksessaan jakanut palkitsemisen neljään ryhmään: 1) työ ja tapa toimia, 2) kasvu ja kehittyminen, 3) henkilöstöedut ja 4) rahallinen palkitseminen. Työ ja tapa toimia -ryhmään kuuluvat asiat, jotka liittyvät päivittäisen työn tekemiseen, kuten työn sisältö, toimintatavat ja esimiestyö. Työntekijä voi kokea luottamuksen, turvallisuuden ja arvostuksen palkitseviksi. Hyvä johtaminen lisää myös työntekijöiden motivaatiota työtä kohtaan. Kasvu ja kehittyminen -ryhmä pitää sisällään asioita, jotka ovat tärkeitä työntekijän henkilökohtaisen uran ja osaamisen kehittymisen kannalta. Monipuoliset ja sopivan haastavat tehtävät, sekä mahdollisuus edetä uralla ja kehittyä työssä, ovat tärkeitä tekijöitä työntekijän sitoutumisen kannalta. Kuten aiemmin on todettu, on työntekijä joka kokee etenevänsä urallaan, yleensä sitoutuneempi jatkamaan organisaation palveluksessa. Henkilöstöedut tarkoittavat työstä saatavia, ei-rahallisia hyötyjä, sekä toimintatapoja, joilla organisaatio helpottaa työntekijän oman elämän ja työn yhteensovittamista. Näitä ovat esimerkiksi joustavat työajan järjestelyt. Rahallinen palkitseminen on palkitsemisen muodoista konkreettisimmin. Rahalliset palkitsemiskeinot ovat suoria vastineita työpanoksesta, ja voivat olla riippuvaisia työn tuloksesta. Tyypillisimpiä rahallisia palkkioita ovat peruspalkka, erilaiset palkkiot sekä optiot. (Rantamäki 2006, 16–18.)

Palkitsemistavat voidaan jakaa myös taloudellisiin ja ei-taloudellisiin keinoihin. Taloudelliset keinot jaetaan edelleen suoraan ja epäsuoraan palkitsemiseen. Epäsuora palkitseminen tarkoittaa erilaisia työnantajan työntekijöille tarjoamia etuja, joilla on kaikilla

tietty rahallinen arvo. Osa näistä on laissa määriteltyjä etuja, kuten työeläke, sairausvakuutus, tapaturmavakuutus ja työttömyysvakuutus. Vapaaehtoisia etuja taas ovat työnantajan tarjoamat lisävuutukset, sekä erilaiset työsuhde-edut, kuten auto-, asunto-, puhelin-, tai ateriatu. Ei-taloudelliset keinot taas ovat lähinnä työntekijän uraan tai työntekijän itsensä kehittämiseen liittyvät asiat, sekä työntekijän työstään saama tunnustus ja arvostus.

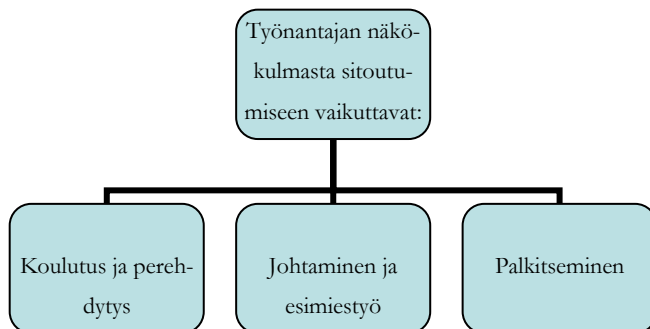
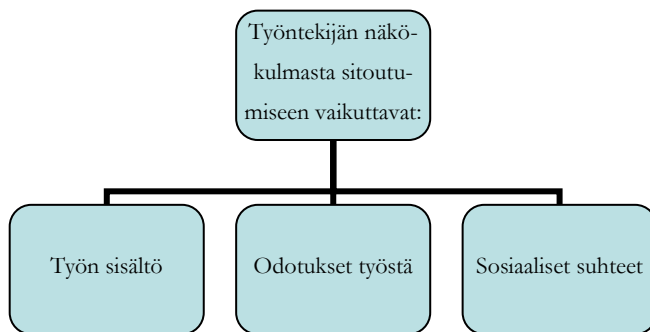
4 Viitekehys

Organisaatioon sitoutuminen=

psykologinen tila, joka määrittää työntekijän suhdetta organisaatioon. Sitoutuminen on samaistumista tiettyyn organisaatioon, ja se vaikuttaa halukkuuteen pysyä organisaation jäsenenä, ja halukkuuteen ponnistella organisaation hyväksi.

Sitoutumisen kolme komponenttia:

- affektiivinen sitoutuminen
- jatkuva sitoutuminen
- normatiivinen sitoutuminen



Miten sitoutuminen näkyy organisaatiossa:

- työntekijöiden vaihtuvuus
- työn laatu
- ilmapiiri

Kuvio 1. Viitekehys mukaillen teoriasta (oma kuvio, 2013)

Viitekehys on muodostettu työn teoreettisen osan perusteella, ja se on esitetty kuvion muodossa. Kuvion yläosassa on määritelty sitoutumisen käsite. Sitoutumisen kolme komponenttia kuvaavat sitä, miten eri tavoilla työntekijät sitoutuvat organisaatioon. Kuvion keskiosassa on tarkasteltu sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Näitä tekijöitä on pohdittu sekä työntekijän, että työnantajan kannalta. Työntekijän kannalta tärkeimmät tekijät ovat työn sisältö, odotukset työstä ja sosiaaliset suhteet. Työnantajan kannalta tärkeimmät tekijät ovat koulutus ja perehdytys, johtaminen ja esimiestyö, sekä palkitseminen. Alaosassa on eritelty, mihin työntekijöiden sitoutuminen organisaatiossa vaikuttaa. Viitekehystä on käytetty pohjana myös työn empiiriselle osiolle.

5 Tutkimusmenetelmät

Tässä kappaleessa kerrotaan tutkimuksen kohteena olevasta yrityksestä, esitellään tutkimuksessa käytettävät menetelmät, kerrotaan aineiston keräämisestä ja analysoinnista, sekä tutkimuksen luotettavuudesta.

5.1 Tutkimuksen kohde

Tutkimuksen empiirisen osan kohde on GoExcellentin PlusTV:n toimeksianto. Kyseisessä toimeksiannossa hoidetaan PlusTV:n asiakaspalvelua contact center – tyyppisessä ympäristössä puhelimitse ja sähköpostin välityksellä. Asiakaspalveluun kuuluu lähinnä laskutukseen ja teknisiin ongelmiin liittyvää ongelmanratkaisua, jonka ohella kartoitetaan asiakkaiden katselutottumuksia, ja tarjotaan heille parasta kanavapakettiratkaisua. Ajoittain tehdään myös erilaisia myynnillisiä ulosottoja nykyisille asiakkaille. Tämän lisäksi työstitään erilaisia back office – töitä, kuten tilausten käsittelyä sekä laskutukseen liittyviä tehtäviä.

Asiakaspalvelussa työskentelee noin 100 ihmistä. Suurin osa työntekijöistä on titteliltään palveluneuvoja, eli he tekevät varsinaista asiakaspalvelutyötä, ja ovat konkreettisesti vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. Palveluneuvojen työtehtävät kuitenkin vaihtelevat melko paljon, kokemuksen ja osaamisen mukaan. Lisäksi työntekijät on jaettu viiteen tiimiin, joiden toimenkuvat vaihtelevat jonkin verran. Tiimien vastuualueina ovat laskutus, tekniikka, back office – työt ja myynti, ja niissä toimivien palveluneuvojen työtehtävät painottuvat jonkin verran näiden osa-alueiden mukaan. Yleensä varsinkin uudet palveluneuvojat tekevät työuransa alkuvaiheessa keskenään melko samantyyppisiä työtehtäviä, riippumatta siitä, missä tiimissä he työskentelevät. Tiimejä johtavat team leaderit, eli tiimiesimiehet. He ovat vastuussa tiiminsä työskentelystä. Lisäksi palveluneuvojen työtä tukevat ja ohjaavat super userit, jotka toimivat kouluttajina ja avustavat palveluneuvoja vaikeammissa asiakastapauksissa. Suurin osa super usereista on toiminut aikaisemmin palveluneuvojina. Koko asiakaspalvelun toimintaa ohjaa

RTM (real time management) – tiimi, joka vastaa työtehtävien jakamisesta palveluneuvojen kesken, ja huolehtii työresurssien riittävydestä. Lisäksi RTM-tiimi koostaa päivittäin raportteja työn etenemisestä toimeksiannon johdolle. Uusien työntekijöiden rekrytoinnista vastaavat pääasiassa team leaderit. Perchdytyksessä ja koulutuksessa avustavat myös super userit, sekä coachin ominaisuudessa toimivat kokeneemmat palveluneuvojat. Koulutus kestää noin viikon, ja se koostuu sekä luokkaopetuksesta, että käytännön tutustumisesta työhön. Uusille työntekijöille käydään läpi yrityksen tuotteet, toimintamallit ja työssä käytettävät välineet ja ohjelmat. Tämän jälkeen he pääsevät seuraamaan palveluneuvojen työtä, ja esimerkiksi kuuntelemaan heidän puheluitaan asiakkaiden kanssa. Koulutusviikon jälkeen he pääsevät itse aloittamaan työskentelyn. Aluksi kaikki uudet palveluneuvojat työskentelevät luurien ääressä, vastaten asiakaspalveluun sisään tuleviin puheluihin. Ensimmäisten viikkojen ajan heillä on myös käytettävissään coachit, eli kokeneemmat palveluneuvojat, jotka neuvovat ja opastavat heitä työssään.

Palveluneuvojan on PlusTV:n toimeksiannossa mahdollisuus edetä ensin vaativampiin työtehtäviin. Eteneminen riippuu sekä työntekijän omista kyvyistä ja halusta, että myös toimeksiannon tarpeista. Yleensä palveluneuvoja vastaa aluksi asiakkaiden yhteydenottoihin puhelimitse, ja tekee jonkin verran myynnillisiä ulosottoja nykyisille asiakkaille. Myöhemmin hän vastaa asiakkaille myös sähköpostitse, ja työstää erilaisia back office – töitä. Kykyjen lisääntyessä palveluneuvoja voi päästä tekemään erilaisia asiakaspalvelun tukitoimia, sekä erikoistua joko tekniikan tai laskutuksen erikoistehtäviin. Toimeksiannon sisällä on mahdollisuus edetä super userin asemaan, tai RTM-tiimin jäseneksi. Myös eteneminen team leaderiksi on mahdollista. Muutamat työntekijät ovat siirtyneet myös toimeksiantajan, eli PlusTV:n palvelukseen.

Työntekijät ovat pääasiallisesti melko nuoria, noin 18–30 -vuotiaita. Myös vanhempia työntekijöitä on jonkin verran. Työntekijöiden työhistoriat ja koulutustaustat myös vaihtelevat melko paljon. Moni on tullut suoraan lukiosta, mutta myös pidemmän koulutus- ja työhistorian omaavia löytyy paljon. Kuitenkin suurin osa työntekijöistä edustaa nuorempaa sukupolvea, ja monille kyseessä on ensimmäinen, tai yksi ensimmäisistä työpaikoista. Monille työskentely GoExcellentilla onkin vain välivaihe, esimerkiksi ennen opintojen aloittamista, tai opintojen ohella, ja tämä vaikuttaa osaltaan melko suureen työntekijöiden vaihtuvuuteen ja pieneen sitoutumisasteeseen.

5.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimus suoritettiin laadullisena, eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Laadulliselle tutkimukselle ei ole selkeää ja yksiselitteistä määritelmää, mutta sitä voidaan kuvata tietyillä, laadulliselle tutkimukselle ominaisilla piirteillä. Laadullista tutkimusta määrittää tutkimuksessa käytetty aineisto, joka on yleensä tekstin muodossa. Aineisto voi olla syntynyt tutkijasta riippuen tai riippumatta. Ominaista tälle tutkimustavalle on myös tutkittavien näkökulman korostaminen. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään usein analysoimaan melko pieniä aineistoja. Merkittävää ei siis ole aineiston määrä, vaan laatu. Usein käytetään harkinnanvaraista otosta, mahdollisimman edustavan otoksen saamiseksi. Voidaan puhua otoksen sijaan myös näytteestä. Laadullinen tutkimus on aineistolähtöistä, ja tyypillistä on, että tutkijalla ei ole lukkoonlyötyjä ennakko-olettamuksia tutkimuksen tuloksista. Tietysti aikaisemmat kokemukset aina vaikuttavat havainnointiin, mutta ne eivät saa rajata tutkimusta. Tutkijalla on suurempi merkitys laadullisessa tutkimuksessa, kuin tilastollisessa tutkimuksessa, sillä tutkijalla on enemmän vapautta, ja häneltä vaaditaan enemmän tutkimuksellista mielikuvitusta. (Eskola & Suoranta 2000, 15–20.)

Laadullinen tutkimus sopii hyvin käytettäväksi tutkimuksiin, joissa pyritään kuvaamaan, ymmärtämään tai selittämään ilmiöitä, ja niihin liittyviä käytäntöjä ja merkityksiä, sekä ihmisiä, ryhmiä tai organisaatioita näiden ilmiöiden taustalla (Henttonen 2008, 1). Tämän vuoksi tämä tutkimus toteutettiin laadullisena. Tutkimusta aloitettaessa oli tiedossa, että haastateltavien joukko tulisi olemaan melko pieni. Siksi sitä ei olisi järkevää analysoida tilastollisin menetelmin. Tarkoitus oli myös tehdä tutkimus tutkittavien näkökulmasta, ja pyrkiä kuvaamaan ja ymmärtämään tekijöitä tiettyjen ilmiöiden taustalla. Haastateltavien kanssa haluttiin päästä vuorovaikutukseen, ja saada heiltä syvällisempää tietoa.

5.3 Tiedon keruu ja analysointi

Yleisin tapa kerätä aineistoa tutkimusta varten on haastattelu. Sitä voidaan käyttää sekä kvalitatiivisessa että kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Haastattelun idea on yksinkertai-

suudessaan esittää haastateltavalle kysymyksiä, joihin haastateltava vastaa. Tavoitteena on saada selville, mitä mieltä haastateltava on tietyistä asioista, ja mitä motiiveja hänellä on. Haastattelut voivat muistuttaa myös tyyliltään enemmän keskustelua. Joka tapauksessa haastattelut ovat vuorovaikutusta, johon vaikuttavat normaalit kommunikatioon liittyvät seikat. Haastattelutyyppejä on lukuisia erilaisia, mutta yksinkertaisimmillaan ne voidaan jakaa neljään päätyyppiin: strukturoitu haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Strukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille samat, ja vastausvaihtoehdot annetaan valmiiksi. Puolistrukturoitu haastattelu eroaa tästä siinä, että valmiita vastausvaihtoehtoja ei ole. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit on etukäteen määrätty, mutta kysymykset eivät ole tietyssä muodossa. Avoin haastattelu muistuttaa eniten tyyliltään tavallista keskustelua. (Eskola & Suoranta 2000, 85–86.)

Tämän tutkimuksen haastattelut muistuttivat eniten tyyliltään puolistrukturoitua haastattelua. Tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla viittä vapaaehtoista työntekijää. Työntekijät olivat kaikki iältään 20–25 vuotta, ja joukossa oli neljä naista ja yksi mies. Kaikki haastateltavat ovat työskennelleet GoExcellentilla 1–2 vuotta, ja he toimivat kaikki palveluneuvojina. Haastateltavia valittaessa ainoa kriteeri oli, että haastateltavat ovat olleet yrityksessä töissä pitempään kuin muutaman kuukauden, jotta he voivat kertoa luotettavammin heidän sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Haastattelut toteutettiin huhtikuussa 2013. Haastattelut kestivät noin 30 minuuttia, ja vastaukset kirjattiin ylös huolellisesti. Haastattelun pohjana käytettiin kysymyslomaketta, joka löytyy liitteenä työn lopusta (Liite 1). Tämän lisäksi haastattelija teki tarvittaessa syventäviä lisäkysymyksiä. Haastattelulomake kuitenkin ohjasi keskustelua oikeaan suuntaan, ja aiheessa pysyttiin melko hyvin.

Laadullisen aineiston analyysitapoja on useita, ja oikean tekniikan valintaan vaikuttaa aineiston laatu. Tärkeää on joka tapauksessa tuntea aineisto hyvin. Aineistoa voi lähteä analysoimaan puhtaasti aineistolähtöisesti, ilman ennakko-olettamuksia. Toinen tapa on tarkastella aineistoa jonkin teoria pohjalta. (Eskola & Suoranta 2000, 151–152.)

Tutkimuksessa kerätyn aineiston analysointi aloitettiin heti haastattelujen jälkeen. Haastattelussa käytetyt kysymykset on muodostettu teorian pohjalta, ja myös analyysissä

hyödynnettiin aiheesta rakennettua teoreettista viitekehystä. Kysymykset käsittelevät sitoutumisen eri osa-alueita, ja tekijöitä jotka vaikuttavat sitoutumisen muodostumiseen. Tutkimuksen olettamuksena oli, että nuoret työntekijät eivät sitoudu työnantajansa kovin voimakkaasti, sillä työntekijöiden vaihtuvuus työpaikalla on melko suurta. Tavoitteena oli selvittää, miksi työntekijät eivät sitoudu työhönsä tai työnantajansa. Tavoitteena oli myös saada vastaus kysymykseen, mitkä tekijät lisäävät ja vähentävät työntekijöiden sitoutumista. Tarkoituksena oli lisäksi selvittää, millä toimenpiteillä työntekijöiden sitoutumista voitaisiin parantaa.

5.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuus tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa saadut tulokset vastaavat mahdollisimman hyvin todellisuutta. Tähän vaikuttaa kerätyn aineiston luotettavuus, käytetyt analyysimenetelmät sekä tulosten esittäminen. (Tuomi & Sarajärvi 2009. 140.) Luotettavuuden arvioinnissa voi käyttää erilaisia kriteerejä. Tässä tutkimuksessa luotettavuutta voidaan arvioida vaikka seuravilla kriteereillä: siirrettävyys, totuudellisuus, vahvistettavuus ja uskottavuus. Siirrettävyys tarkoittaa sitä, kuinka paljon tutkimuksessa ilmenneitä tuloksia voi siirtää muihin tutkimuskohteisiin. Totuudellisuus määrittää, kuinka hyvin tutkimustulokset vastaavat tutkittavan kohteen todellista tilaa. Vahvistettavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen tulokset saavat vahvistusta muista tutkimuksista. Tulosten uskottavuus riippuu siitä, kuinka hyvin tutkija pystyy suodattamaan omat ennako-odotukset, ja kuinka hyvin tutkimustulokset vastaavat tutkittavien oikeita käsityksiä. Tutkijan persoonallisuus saa näkyä tutkimuksessa, mutta hänen täytyy silti säilyttää objektiivinen ote tutkimukseen. (Willberg 2009.)

Haastateltava joukko oli melko pieni, ja määrällisenä tutkimuksena vastauksia olisi voitu saada enemmän. Laadullisessa tutkimuksessa saadaan kuitenkin vastauksia kysymyksiin miksi ja miten. Tämän tutkimuksen tulosten luotettavuus riippuu siitä, miten totuudenmukaisesti haastateltavat vastasivat kysymyksiin. Haastattelut tehtiin nimettöminä, joten työntekijät pystyivät kertomaan myös negatiivisista asioista vapaasti. Haastattelija myös itse työskentelee samassa yrityksessä haastateltavien kanssa, joten työhön liittyvistä asioista keskusteleminen on luontevampaa, kuin ulkopuolisen tutkijan kanssa.

Haastattelututkimuksen pohjana käytettiin teoreettista viitekehystä, joka on rakennettu sitoutumista käsittelevän kirjallisuuden pohjalta. Työssä on tutkittu juuri sitä, mitä oli tarkoituskin, eli työntekijöiden sitoutumista organisaatioon, ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat.

6 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitetään tutkimuksessa saadut tulokset. Haastatteluissa saatua aineistoa on peilattu teoreettiseen viitekehykseen, ja tulokset esitetään myös viitekehyksen mukaisesti. Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät on käsitelty omissa kappaleissaan. Tavoitteena työllä oli selvittää tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen. Tarkoituksena oli myös löytää keinoja, joilla sitoutumista voitaisiin parantaa.

6.1 Työntekijöiden odotukset

Työntekijöillä on aina jonkinlaisia ennakkokäsityksiä, ennen kuin he aloittavat uudessa työpaikassa. Haastateltavat jakautuivat selvästi kahteen ryhmään, kun vertailtiin heidän odotuksia uudesta työstä. Osa haastateltavista kertoi, että heillä oli valmiiksi melko realistinen käsitys työstä, lähinnä kuulopuheiden kautta. Osalla oli myös aikaisempaa työkokemusta samankaltaisista töistä. Joillakin haastateltavilla taas ei juuri ollut ennalta käsitystä siitä, mitä työ tulisi todellisuudessa olemaan. Positiivisia odotuksia työstä olivat mukavat työkaverit ja rento ilmapiiri, sekä mahdollisuus omalla työllä vaikuttaa tuloihin. Negatiivisia odotuksia joita haastatteluissa tuli esille, olivat epämiellyttävät ja työkeät asiakkaat, jännitys puhelintyöskentelyä kohtaan, kiireinen ja hektinen työympäristö, sekä huonot työskentelyvälineet. Muutamat haastateltavat myös suhtautuivat tulevaan työhön skeptisesti, sillä heillä oli käsitys, että työ olisi oikeasti käytännössä puhe-
linmyyntiä.

Työntekijöiden positiiviset odotukset kohdistuivat siis lähinnä työn ulkoisiin tekijöihin, kuten palkkaukseen, työyhteisöön ja työpaikan sosiaalisiin suhteisiin. Itse työ ja sen sisältö sen sijaan korostui negatiivisissa ennakkokäsityksissä. Vastauksissa kävi ilmi, että työntekijöiden ennakkokäsitykset kävivät yleisesti ottaen melko hyvin toteen. Ne haastatelluista, jotka kuvittelivat työn olevan todella epämiellyttävää, myös kokivat työn alkuun kaikkein stressaavimpana. Hekin kuitenkin sanoivat, että melko nopeasti työhön tottui, ja siitä tuli rutiinia. Vastauksissa oli havaittavissa korrelaatiota siihen suuntaan,

että ne, joilla oli realistisin ennakkokäsitys työstä, olivat kaikkein tyytyväisimpiä ja sitoutuneimpia työhönsä. Tutkimuksesta käy ilmi, että työsuhteen alussa ennakkoodotuksilla oli jonkin verran vaikutusta työhön sitoutumiseen, mutta haastattelujen perusteella muutaman kuukauden jälkeen niillä ei enää ole juurikaan merkitystä. Myöhemmin sitoutumisen muodostumiseen vaikuttivat enemmän muut seikat.

6.2 Työn sisältö

Työ asiakaspalvelussa on melko suorittavaa ja rutiininomaista. Tämän takia itse työllä onkin suuri vaikutus työntekijöiden viihtyvyyteen ja sitoutumiseen. Suurin osa haastatelluista koki, että työ on sinänsä ihan mukavaa, mutta käy melko nopeasti yksitoikkoiseksi. Eri työtehtävien tuoma vaihtelu koettiin positiivisena asiana. Positiivista oli myös se, että työtehtäviin pystyy jonkin verran itse omilla toiveillaan vaikuttamaan. Osa työntekijöistä on mieluummin suoraan tekemisissä asiakkaiden kanssa, osa taas tekee mieluummin back office -tehtäviä, joissa ei joudu suoraan kontaktiin asiakkaan kanssa.

Vaikka haastatellut pääosin kokivat työtehtävien vaihtelun positiivisena asiana, aiheuttaa liika vaihtelu myös ajoittain harmia ja sekaannusta. Välillä työtehtävät saattavat muuttua monta kertaa päivän aikana, ja työntekijät eivät välttämättä ole selvillä siitä, mitä heidän milloinkin tulee tehdä. Toki tämä johtuu pitkälti työn luonteesta, jossa tilanteet ja prioriteetit elävät ja vaihtuvat välillä nopeastikin. Silti haastatellut toivoivat enemmän selkeyttä työnjakoon. He myös kokivat, että työhön pystyy paremmin keskittymään, kun saa tehdä yhtä asiaa kerrallaan. Myös se koettiin negatiivisena, että työtehtävien muutoksista ilmoitetaan aina ylhäältäpäin, eikä muutosta välttämättä perustella mitenkään. Näin ollen työntekijät kokevat, etteivät he pysty vaikuttamaan omaan työhönsä mitenkään, eivätkä ymmärrä miksi heidän täytyy hyppiä työtehtävästä toiseen jatkuvasti. Yksi haastatelluista kuvaili, että hän tuntee välillä itsensä robotiksi, jota ohjaillaan mielivaltaisesti.

Haastatteluissa tuli hyvin ilmi, että etenkin pidempään organisaatiossa työskennelleet kaipasivat enemmän itsenäisyyttä työskentelyyn. Työntekijät kokisivat sitoutuvansa paremmin, jos heille annettaisiin enemmän mahdollisuuksia päättää omasta työskentelystä.

tään ja enemmän vastuuta. Työkin tulisi tällöin tehtyä paremmin, kun olisi itse vastuussa työn tuloksista. Haastatellut kokivat, että nykyinen toimintatapa ei kannusta työntekijöitä ottamaan vastuuta. Esimerkiksi jos asiakas soittaa jostain ongelmasta, on puheluun vastannut henkilö vastuussa ongelman selvittämisestä sen puhelun aikana. Jos ongelma ei kuitenkaan ratkea ensimmäisellä yhteydenotolla, ei työntekijällä ole aikaa selvittää ongelmaa perin juurin, vaan hänen on otettava seuraava puhelu. Haastatellut sanoivat, että he mielellään selvittäisivät ongelman kunnolla loppuun asti, ja palvelisivat asiakkaita paremmin, mutta tähän ei työpaikalla kannusteta. Seuraavan kerran kun asiakas soittaa samasta ongelmasta, on ongelma taas uuden henkilöön vastuulla. Toisaalta muutama haastateltava mainitsi myös positiivisena asiana sen, ettei työpaikalla tarvitse ottaa liikaa vastuuta. Kun työpäivä on ohi, on helppo unohtaa työasiat ja rentoutua, ilman että töitä tarvitsee viedä kotiin. Tämä sopii hyvin joillekin työntekijöille, esimerkiksi nuorille, joilla on elämässä paljon muutakin sisältöä kuin itse työ.

Negatiivisena asiana koettiin myös kaiken työskentelyn kellottaminen ja mittaaminen. Jotta GoExcellent voi laskuttaa PlusTV:tä tehdystä työstä oikein, tulee kaikki tehty työ kirjata ylös ja kellottaa. Näin tiedetään kuinka tehokkaasti työt on tehty. Työntekijöiden näkökulmasta tämä kuitenkin vaikuttaa ”kyttäämiseltä”, kun kaikkea heidän tekemistään seurataan jatkuvasti. Vaikka tarkoituksena ei olekaan työntekijöiden jatkuva vahtiminen, tuntuu tämä työntekijöistä siltä, kuin heihin ei luotettaisi. Tämä ei ainakaan lisää työntekijöiden motivaatiota, eikä heidän sitoutumistaan organisaatioon. Negatiivisena asiana koettiin myös työnteko-ohjeiden sekavuus, ja se että ohjeistukset muuttuvat koko ajan. Tämä johtuu osittain siitä, että osa ohjeistuksista tulee toimeksiantajalta, eli PlusTV:ltä, ja osa taas GoExcellentiltä. Välillä tietyt ohjeistukset ovat myös keskenään ristiriitaisia ja tulkinnanvaraisia. Tämä aiheuttaa sen, että työntekijät ovat hämillään ja jokainen toimii hieman eri tavalla.

6.3 Sosiaaliset suhteet

Työpaikan sosiaaliset suhteet ja yleinen ilmapiiri tulivat voimakkaasti esille haastattelussa. Monille yksi tärkeimmistä työssä jaksamiseen vaikuttavista tekijöistä oli se, että työpaikalla on ihmisiä joiden kanssa on mukava viettää aikaa. Kuten todettua, jos työ

itsessään ei ole niin mielekästä, on motivaatiota haettava muista tekijöistä. Työpaikan sosiaaliset suhteet näyttivätkin olevan tärkeä tekijä organisaatioon sitoutumisessa. Työntekijöiden sosiaalistuminen organisaatioon alkaa usein jo ennen varsinaista työskentelyä, ensimmäisen koulutusviikon aikana. Haastateltavista suurin osa sanoi työpaikan sosiaalisen verkostonsa muodostuvan melko pitkälti niistä työntekijöistä, jotka ovat aloittaneet organisaatiossa samaan aikaan. Uudet työntekijät aloittavat yleensä noin kymmenen hengen ryhmissä, ja viettävät ensimmäisen viikon melko tiiviisti yhdessä. Tänä aikana on helppo tutustua samassa tilanteessa oleviin työntekijöihin. Uusilta työkavereilta on helppo saada tukea alussa, kun organisaatio ja sen toimintatavat eivät vielä ole tuttuja. Usein työntekijät myös sosiaalistuvat helpoiten saman ikäisten työkavereiden kanssa, ja heidän kesken muodostuu pieniä ryhmittymiä. Muutamilla haastateltavista oli myös jo ennestään ollut tuttuja nykyisessä työpaikassa. He sanoivat, että tämä helpotti sosiaalistumista ja uusiin ihmisiin tutustumista. Myös ne, joilla ei ollut ennestään tuttuja organisaatiossa, sanoivat että uusiin ihmisiin tutustuminen ei ollut vaikeaa. Yksi haastatelluista tosin mainitsi, että työpaikalla oli melko vahvat ryhmittyvät, joihin ujommallalla saattaisi olla vaikeampi päästä sisään.

Kysyttäessä, mikä on suurin tekijä joka vaikuttaa halukkuuteen jatkaa nykyisessä työpaikassa, yleisin vastaus oli työkaverit ja työilmapiiri. Monet sanoivat, että voisivat hyvin vaihtaa toiseen työpaikkaan tekemään samankaltaista työtä, mutta eivät halua luopua nykyisistä työkavereistaan. Haastatteluissa kävi myös ilmi, että monet työntekijät viettävät melko paljon vapaa-aikaa työkavereidensa kanssa. Tämä lisää osaltaan heidän sosiaalistumistaan organisaatioon. Voidaan siis sanoa, että vahvat sosiaaliset suhteet vahvistavat työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. Huomattavaa oli kuitenkin myös se, että sosiaaliset suhteet muodostuivat hyvin voimakkaasti organisaatiossa samalla tasolla olevien kesken. Alimpana organisaatiossa olevat palveluneuvojat muodostivat sosiaalisen verkostonsa pääasiassa toistensa kanssa. Team leaderit sosiaalistuivat jonkin verran sekä palveluneuvojien kanssa, että ylempänä organisaatiossa olevien kanssa. Organisaation hallinnollisessa kerroksessa olevat taas eivät juuri sosiaalistu alempana organisaatiossa olevien kanssa. Tähän vaikuttaa myös fyysinen etäisyys ryhmittymien välillä, hallinnon istuessa omassa kerroksessaan.

6.4 Koulutus ja perehdytys

Haastateltavat olivat pääosin melko tyytyväisiä työsuhteen alussa saamaansa perehdytykseen. Varsinainen perehdytys kesti noin viikon, ja sen jälkeen siirryttiin pikkuhiljaa työskentelemään. Uudessa ryhmässä aloittaa yleensä noin kymmenen uutta työntekijää, joille järjestetään yhteinen perehdytys. Haastateltavat olivat perehdytyksessä tyytyväisiä siihen, että he pääsivät heti ensimmäisinä päivinä seuraamaan vierestä asiakaspalvelijoiden työskentelyä. Tämä antoi heti hyvän käsityksen siitä, mitä työskentely käytännössä tulee olemaan. He olivat myös tyytyväisiä siihen, että aloittaessaan työskentelyn, he saivat käyttää aikaa järjestelmien opettelemiseen, eikä heiltä heti vaadittu samanlaista tehokkuutta kuin kokeneemmilta työntekijöiltä. Uusia työntekijöitä varten oli myös nimetyt henkilöt, jotka auttoivat heitä kaikissa ongelmatilanteissa. Perehdytyksessä haastateltavat olisivat toivoneet vielä enemmän käytännönläheistä opetusta. Esimerkiksi erilaisia käyttöjärjestelmiä on mahdoton oppia käyttämään, jos ei itse pääse niitä kokeilemaan. Nyt opetus oli pitkälti erilaisten PowerPoint-esitysten katsomista.

Myöhemmin työsuhteen aikana saataviin koulutuksiin haastateltavat eivät olleet niin tyytyväisiä. Yleensä koulutuksia sai itse pyytää, ja silloinkin koulutuksen järjestämisessä kesti kauan. Monet olisivat jo aikaisemmin halunneet päästä tekemään haastavampia työtehtäviä, mutta eivät päässeet, koska koulutuksille ei löytynyt aikaa. Usein kouluttajat ovat myös liian kiireisiä, eikä uusien asioiden opettelulle ole varattu tarpeeksi aikaa. Monet myös sanoivat, että heillä ei oikein alussa ollut käsitystä siitä, mitä kaikkea heidän täytyisi osata, ja mitä kaikkia työtehtäviä heidän on mahdollista päästä tekemään. Työuralla eteneminen haastavampiin tehtäviin on siis pitkälti kiinni oman osaamisen lisäksi myös omasta halusta ja innokkuudesta, jotta osaa pyytää oikeita koulutuksia oikeilta henkilöiltä riittävän monta kertaa. Koulutuksen jälkeen on myös tärkeää päästä mahdollisimman nopeasti tekemään uusia tehtäviä, jotta pääsee käyttämään ja harjoittamaan uusia oppimiaan taitoja.

Kuten aikaisemmin todettiin, koulutukset voivat lisätä työntekijöiden sitoutumista silloin, kun ne ovat hyvin suunniteltuja ja toteutettuja. Työntekijöiden tulee myös olla

tietoisia siitä, mitä varten koulutukset järjestetään, ja mitä heidän tulisi koulutuksissa oppia. Haastatteluissa tuli ilmi, että näin ei aina tapahdu. Haastateltavista muutama oli kuitenkin sitä mieltä, että työntekijöiden kouluttaminen kertoo siitä, että organisaatio haluaa panostaa henkilöstön kehittämiseen. He olivatkin sitä mieltä, että koulutukset lisäävät heidän sitoutumistaan organisaatioon.

6.5 Johtaminen ja esimiestyö

Johtamisen ja esimiestyön merkitys työntekijöiden viihtyvyyteen ja sitoutumiseen tuli myös selvästi esille haastatteluissa. Lähes kaikilla haastatelluilla oli kokemuksia huonoista esimiehistä. Huonojen esimiesten ominaisuuksina mainittiin ainakin se, ettei esimiehellä ole aikaa alaisilleen, ja että esimies on liian autoritäärinen eikä perustele päätöksiään.

Siihen miten työntekijät kokevat johtamisen, vaikuttaa sekä organisaation yleinen johtamiskulttuuri, että työntekijän oman esimiehen henkilökohtaiset ominaisuudet ja persoona. Haastatteluissa korostui enemmän oman esimiehen vaikutus, sillä johtaminen henkilöityy vahvasti juuri omaan esimieheen. Tutkimuksen perusteella hyvä esimies on mukava ja sosiaalinen, mutta hänellä täytyy olla myös riittävästi auktoriteettia. Osa haastateltavista piti enemmän esimiehestä, joka on alaistensa kaveri, toiset taas olivat sitä mieltä, että esimiehen täytyy säilyttää tietty etäisyys alaisiinsa. Siitä oltiin kuitenkin yksimielisiä, että tärkeimpiä esimiehen ominaisuuksia ovat rehellisyys, avoimuus ja tasapuolisuus. Esimiehen päätökset on helpompi hyväksyä, kun ne kerrotaan suoraan ja perustellaan myös hyvin. Tärkeää on myös se, että esimies kohtelee kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti, eikä suosi ketään erityisesti. Esimiehen täytyy myös olla paikalla ja tavoitettavissa. Haastateltavat kokivat että on äärimmäisen tärkeää, että he pystyvät juttelemaan esimiehelle mistä tahansa työhön liittyvästä asiasta, juuri silloin kun haluavat.

Haastatteluissa ilmeni, että työntekijät eivät ole kauhean tyytyväisiä organisaation yleiseen johtamiskulttuuriin. Ennen kaikkea heitä häiritsi se, että he eivät juuri tunne organisaatiota, ja että johtoporras ja työntekijäporras ovat todella kaukana toisistaan. He kaipaivat organisaation johdolta enemmän näkyvyyttä työntekijäportaalle parissa. Sa-

moin kaivattiin enemmän avoimuutta ja läpinäkyvyyttä päätöksenteossa, sen sijaan että päätökset tulevat ylhäältäpäin ilman perusteluja. Uudet määräykset ja toimintatavat ovat helpompi ymmärtää ja hyväksyä, jos ne perustellaan työntekijöille hyvin. Haastateltavat kokivat todella epämiellyttävänä asiana sen, että suuristakin asioista ja päätöksistä saatetaan tiedottaa sähköpostin välityksellä, eikä kasvotusten. Tämä entisestään lisää johtoportaan ”kasvottomuutta”. Työntekijöiden on myös vaikea motivoitua työhön, jos he eivät tiedä miten heidän päivittäinen työ vaikuttaa organisaation tulokseen ja kannattavuuteen.

Omiin esimiehiinsä ja heidän johtamistapaansa haastateltavat sen sijaan olivat paljon tyytyväisempiä. Esimiehiä on helppo lähestyä, ja heille on helppo jutella mistä tahansa. Heillä on alaisilleen aikaa myös kiireen keskellä. Esimiehet osaavat myös kannustaa ja motivoida alaisiaan. Muutaman haastateltavan oma esimies on itse aikaisemmin tehnyt samaa työtä kuin hänen nykyiset alaisensa. Tämä koettiin sekä positiivisena että negatiivisena. Positiivista on se, että tällainen esimies ymmärtää paremmin alaisiaan, ja osaa asettaa heidän asemaansa. Yksi haastateltavista mainitsi esimiehensä myös esimerkkinä siitä, että kyseisessä työssä eteneminen on mahdollista. Tämän hän koki positiivisena motivaation lähteenä. Negatiivista on se, että esimiesasemaan ylennyt henkilö ei välttämättä saavuta välittömästi auktoriteettia entisten työtoveriensa keskuudessa.

6.6 Palkitseminen

GoExcellent noudattaa Erityispalvelujen Työnantajaliiton ja Palvelualojen ammattiliiton PAM:in välistä Puhelinpalveluja ja yhteyskeskuksia koskevaa työehtosopimusta (GoExcellent 2013). Työstä maksetaan siis kiinteää peruspalkkaa. Lisäksi maksetaan erilaisia bonuksia ja provisioita, joista osa on sidottu henkilökohtaisiin työsuorituksiin, ja osa on riippuvaisia koko yrityksen tuloksesta. Pääasiassa suurimmat myyntibonukset voi tienata myymällä PlusTV:n palveluita nykyisille asiakkaille. Lisäksi tehokkaasta ja virheettömästä työskentelystä voi myös hieman kasvattaa palkkatiliään.

Palkan ja palkitsemistapojen vaikutus organisaatioon sitoutumiseen vaihtelee melko suuresti palveluneuvojen keskuudessa. Osalle palkka on suurin motivaation lähde, ja

suurin syy miksi he jatkavat kyseisessä työpaikassa. Heille tärkeää on myös tienata mahdollisimman paljon bonuksia peruspalkan päälle. Osa taas löytää motivaation muista asioista, ja tyytyvät yleensä peruspalkkaan. Haastateltavat olivat melko yksimielisiä siitä, että peruspalkalla ei pääse rikastumaan, mutta sillä kuitenkin saa katettua peruselinkustannukset. Siihen haastateltavat olivat tyytyväisiä, että työstä kuitenkin maksetaan kohtuullista peruspalkkaa, joten bonusten varassa ei tarvitse elää. Yleinen trendi palveluneuvojen keskuudessa tuntuu olevan, että työuran alussa palkka motivoi heitä huomattavasti enemmän, ja he tavoittelevat joka kuukausi mahdollisimman suuria myyntibonuksia. Myöhemmin he yleensä siirtyvät tekemään toisenlaisia työtehtäviä, joissa ei pääse tekemään varsinaista myyntityötä. Tällöin yleensä myyntibonukset pienenevät, ja myös niiden merkitys motivaatiotekijänä vähenee.

Voidaan siis sanoa, että palkka toimii osalla työntekijöistä pääasiallisena lähteenä motivaatiolle. Se saa työntekijät sitoutumaan työhön, mutta ei välttämättä itse organisaatioon. Tämä johtuu siitä, että ne jotka motivoituvat eniten rahasta, myös todennäköisemmin vaihtavat työnantajaa, jos saavat enemmän palkkaa. Toisaalta yksi haastatelluista totesi, että jos hän haluaisi tienata myyntityöllä mahdollisimman paljon, voisi jossain toisessa yrityksessä tienata huomattavasti paremmin. Kritiikkiä herätti se, että työkokemuksen karttuessa ja työtehtävien muuttuessa haastavimmiksi ja vastuullisimmiksi, ei palkka nouse vaan sen sijaan laskee. Työntekijät kokivat, että tämä vähentää pidempään organisaatiossa työskennelleiden halukkuutta sitoutua työnantajansa.

7 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Tähän kappaleeseen on koottu tutkimuksen pohjalta saatuja johtopäätöksiä, sekä mahdollisia kehitysehdotuksia. Tarkoituksena työllä oli tutkia, mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen, ja miettiä mahdollisia keinoja, joilla työntekijöiden sitoutumista voitaisiin parantaa. Johtopäätökset ja kehitysehdotukset on koottu omiin kappaleisiinsa samassa järjestyksessä, kuin tutkimustuloksia käsitelleessä kappaleessa.

7.1 Työntekijöiden odotukset

Työntekijöillä on aina joitain odotuksia uudesta työpaikasta. Tutkimuksessa kävi ilmi, että kaikkein realistisimmin uuteen työhön suhtautuneet myös viihtyivät parhaiten ja sitoutuivat organisaatioon voimakkaimmin. Negatiiviset yllätykset työstä taas saivat työntekijän harkitsemaan työpaikan vaihtoa.

Työntekijän odotukset tulevasta työstä on hyvä ottaa huomioon jo työnhakuilmoitusta laadittaessa, sekä etenkin työhaastattelutilanteessa. Työpaikkailmoituksessa tulee ilmetä selvästi työn luonne. Vaikka ilmoituksessa onkin hyvä kertoa organisaation hyvistä ja houkuttelevista puolista, kuten palkasta ja työsuhte-etuista, ei ilmoitus saa antaa liian positiivista kuvaa vapaana olevasta paikasta. Liian optimistiset odotukset työstä johtavat vain negatiivisiin yllätyksiin ja pettymyksiin, kun työ ei vastaakaan ennakkoodotuksia. Työhaastattelussa on myös hyvä kysyä työnhakijan käsityksiä tulevasta työstä. Näin saadaan selville, onko hän ottanut selvää tulevasta työpaikastaan ennakkoon, ja ovatko hänen ennakkoodotuksensa realistisia. Kertomalla rehellisesti työstä, saadaan rakennettua luottamusta haastattelijan ja työnhakijan välille. Näin saadaan myös karsittua jo haastatteluvaiheessa ne, joilla on epärealistiset odotukset työstä. Työhönottovaihe on siis tärkein vaihe vaikuttaa tulevien työntekijöiden ennakkoodotuksiin. Tässä vaiheessa on mahdollista saada heitä sitoutettua tulevaan työpaikkaansa, jo ennen kuin he ovat aloittaneet työskentelyä.

7.2 Työn sisältö

Työn sisältö vaikuttaa oleellisesti työntekijöiden viihtymiseen ja motivaatioon, ja tätä kautta sitoutumiseen. Työtä sinänsä ei pysty muuttamaan, mutta pienillä muutoksilla työn organisointiin voidaan siitä tehdä mielekkäämpää.

Työn vaihtelu sai kiitosta työntekijöiltä, mutta ajoittain työntekijöistä tuntuu, kuin heitä pompoteltaisiin tehtävästä toiseen. Muutamat haastatelluista myös kokivat, että heidät laitetaan tekemään työtehtäviä, joissa he eivät viihdy lainkaan. Työntekijöiden toiveita tulisi kuunnella enemmän työtehtäviä jaettaessa, jotta kaikista työntekijöistä saadaan irti paras mahdollinen suoritus. Asiakkaiden kanssa kannattaa laittaa juttelemaan ne, jotka siitä oikeasti nauttivat, ja jotka haluavat myös tienata mahdollisimman paljon bonuksia. Välillä tuntuu olevan myös epäselvyyttä siitä, mitä työtehtäviä kukakin palveluneuvoja hallitsee. Tämän takia jokaisesta työntekijästä tulisi olla profiili, josta näkee heidän osaamisensa. Olisi myös hyvä välttää palveluneuvojen jatkuvaa siirtelyä työtehtävästä toiseen. Silloin kun muutoksia joudutaan tekemään kesken päivän, olisi hyvä myös selittää mistä muutokset johtuvat. Päivittäisestä työn ohjauksesta vastaava Real Time Management -tiimi voisi varsinkin kiireisinä päivinä tiedottaa esimerkiksi sähköpostilla palveluneuvojille resurssitilanteesta ja siitä, miten päivän tavoitteisiin on päästy. Tämä auttaisi palveluneuvoja hahmottamaan oman työnsä merkityksen, ja ymmärtämään miten heidän päivittäinen työ auttaa koko organisaatiota pääsemään tavoitteisiinsa.

Varsinkin pidempään organisaatiossa työskennelleet palveluneuvojat kaipasivat enemmän vastuuta ja luottoa. Työntekijöitä tulisikin kannustaa enemmän vastuunottoon ja itsenäiseen päätöksentekoon. Työntekijöille tulee myös antaa aikaa vaikeampien asiakastapausten selvittämiseen rauhassa. Palveluneuvojen työtä tulisi arvioida enemmän laadun, kuin tehokkuuden mukaan. Tämä kannustaisi työntekijöitä ottamaan vastuuta työstään, sen sijaan että vastuuta siirretään muille. Asiakkaat saavat parempaa palvelua, ja työntekijät kokevat itsensä tärkeiksi ja arvostetuiksi. Näin ollen työntekijät myös sitoutuvat työnantajansa paremmin. Myös työskentelyn jatkuva kellottaminen ja mitaaminen sai tutkimuksen mukaan työn tuntumaan liukuhihnamaiselta, ja työntekijöistä

tuntui siltä, että heitä valvotaan jatkuvasti. Olisi hyvä tehdä työntekijöille selväksi, miksi työskentelyn jatkuva mittaaminen on tarpeellista.

7.3 Sosiaaliset suhteet

Tutkimuksessa havaittiin työpaikan sosiaalisten suhteiden ja ilmapiirin huomattava positiivinen vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen. Tästä onkin syytä pitää kiinni, ja varmistaa jatkossa työntekijöiden viihtyvyys työpaikalla. Uusien työntekijöiden kohdalla tulee varmistaa, ettei ketään jätetä sosiaalisten ympyröiden ulkopuolelle, tai muuten syrjitä, sillä sosiaalistumisen kannalta juuri työsuhteen alku on tärkein vaihe. Työntekijöitä kannattaa myös kannustaa viettämään vapaa-aikaa yhdessä, ja vapaa-ajan tapahtumia voidaan järjestää myös työnantajan toimesta. Hyvän työilmapiirin luomisessa pieneltäkin tuntuvat asiat voivat olla tärkeitä, ja niissä kannattaakin ottaa huomioon työntekijöiden toiveet. Esimerkiksi työntekijöitä jaettaessa tiimeihin, kannattaa huomioida työntekijöiden toiveet siitä, kenen kanssa he haluavat pysytellä yhdessä. Myös työntekijöiden työpisteiden vaihto paikasta toiseen saattaa vaikuttaa suuresti työpaikalla viihtymiseen. Vaikka työpaikan ei tarvitsekaan olla ensisijaisesti seurustelupaikka, ja työnteko on syy miksi sinne tullaan, ei se tarkoita, ettei työpaikalla saisi viihtyä ja viettää aikaa mieluisten ihmisten kanssa.

7.4 Koulutus ja perehdytys

Työsuhteen alussa järjestettävään perehdytykseen oltiin melko tyytyväisiä, joten se kannattaa säilyttää melko samanlaisena kuin nytkin. Asiaa kuitenkin tulee niin paljon ensimmäisten päivien aikana, että olisi hyvä jos uusille työntekijöille olisi jonkinlainen materiaalipankki, josta löytyisivät kaikki tärkeimmät ohjeistukset. Tärkeää on myös se, että tätä materiaalipankkia päivitetään säännöllisesti. Jonkin verran ohjeita löytyykin esimerkiksi ekstranetistä, mutta ohjeet muuttuvat niin nopeasti, että tieto on usein vanhentunut. Perehdytyksessä olisi myös hyvä käyttää hieman enemmän aikaa itse organisaation, sekä kyseisen toimeksiannon esittelemiseen. Tämä auttaisi työntekijöitä hahmottamaan paremmin oman roolinsa. Olisi myös hyvä, jos eri ihmiset esittelisivät itsensä uusille työntekijöille muulloinkin, kuin ensimmäisinä päivinä. Käyttöjärjestelmien opet-

telussa tulisi panostaa enemmän interaktiiviseen opetukseen luennoinnin sijaan. Työntekijöiden on hyvä päästä käyttämään uusia työkalujaan heti ensimmäisistä päivistä lähtien, jotta niiden käyttö tositilanteessa olisi mahdollisimman luonnollista ja sujuvaa.

Myöhempien koulutusten osalta työntekijöille pitäisi tehdä jonkinlainen suunnitelma siitä, milloin koulutuksia tullaan järjestämään. Työntekijöille kannattaa myös selventää, mitä eri työtehtäviä hänen on mahdollista päästä tekemään, ja mitä taitoja ne vaativat. Koulutukset tulisi myös olla valmiiksi suunniteltuina, niin että ne voidaan järjestää heti kun aikaa on. Koulutusten parempi koordinoiminen selkeyttää työntekijälle hänen mahdollisuuksia kehittyä, ja edetä työtehtävissä eteenpäin.

7.5 Johtaminen ja esimiestyö

Johtamisessa suurin kehityksenkohde oli organisaation yleinen johtamiskulttuuri, tai ainakin se, miten johtaminen näyttäytyy työntekijäportaan ihmisille. Organisaation johtoportaan näkyvyyttä tulee parantaa, ja koko organisaation yhteisiä tilaisuuksia tulee lisätä. Hallinnollisen portaan ja työntekijäportaan välistä etäisyyttä on kavennettava, sillä tällä hetkellä työntekijät tuntevat olevansa alemmalla tasolla. GoExcellentin koko liiketoiminta perustuu sen ammattitaitoiseen henkilöstöön. Palveluneuvojat ovat siis koko organisaation tärkein tuotantotekijä. Heidät on nostettava arvoiseensa asemaan, jotta he arvostavat itse omaa työtään, ja tuntevat olevansa tärkeitä palasia organisaatiossa. Vain näin heidät saadaan sitoutumaan organisaatioon pidemmällä aikavälillä. Useamman vuoden organisaation palveluksessa työskennelleet palveluneuvojat omaavat niin valtaavan tietotaidon, että heitä tulisi arvostaa enemmän, ja pyrkiä sitouttamaan heitä nykyistä paremmin.

Esimiestyöhön oltiin pääasiassa tyytyväisiä. Tulevaisuudessa on kuitenkin syytä ottaa entistä paremmin huomioon esimiesten tärkeä rooli työntekijöiden ja johtoportaan välisenä linkkinä. Etenkin organisaation sisäisessä viestinnässä esimiesten rooli korostuu, sillä heidän tehtävänä on viedä työntekijäportaaseen ylemmältä tasolta tulleet päätökset. Esimiesten tehtävän onkin perustella nämä päätökset mahdollisimman hyvin, ja saada alaisensa motivoitua noudattamaan niitä.

7.6 Palkitseminen

Palkitsemisessa tulisi ottaa paremmin huomioon pidempään organisaation palveluksessa työskennelleet henkilöt. Myyntibonukset toimivat hyvin uusien työntekijöiden motivaation nostamisessa, mutta muihin kuin myyntitehtäviin edenneet palveluneuvojat eivät näistä juuri pääse nauttimaan. Jos pidempään työskennelleiden palkkaa ei ole mahdollista nostaa poikkeamatta työehtosopimuksesta, täytyy heille keksiä muita kannusteita. Erilaiset työn laatuun ja tehokkuuteen sidotut mittarit voisivat tulla kyseeseen, jotta myös paremmasta ammattitaidosta palkitaan rahallisesti. Toki työntekijöitä voi palkita muutenkin kuin rahallisesti, ja yksi hyvä palkitsemiskeino olisi antaa työntekijälle suurempi mahdollisuus vaikuttaa siihen, mitä työtehtäviä hän pääsee tekemään. Palkitsemiskeinoja kehitettäessä tuleekin huomioida työntekijöiden erilaiset toiveet. Kuten aiemmin todettiin, erilaiset ihmiset arvostavat erilaisia palkitsemiskeinoja. Olisi hyvä siis kehittää myös muunlaisia palkitsemiskeinoja, kuin myyntiin perustuvat provisiot. Kaikkein parasta olisi, jos työntekijät pääsisivät itse vaikuttamaan palkitsemiskeinoihin. Näin he sitoutuisivat paremmin niihin.

Työntekijöiden palkitsemisessa tulee myös huomioida se, että työntekijöitä palkitaan oikeista asioista. Tällä hetkellä palkitseminen painottuu liikaa myyntiin, ja tämä näkyy välillä liian aggressiivisena ”pakkomyyntinä”. Haastatellut kertoivat monesti kohdanneensa asiakkaita, joille oli myyty liikaa kanavapaketteja heidän tarpeisiinsa nähden. Monesti myös tuotteiden hinnat tai kampanjaehdot jätetään kertomatta. Tämä lisää tyytymättömien asiakkaiden määrää. Työntekijöiden palkitsemisessa tulisikin painottaa enemmän asiakkailta saatuja positiivisia palautteita.

8 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusaiheet

Tutkimus toteutettiin melko tiukalla aikataululla, ja siihen nähden tutkimus onnistui melko hyvin. Tutkimusongelman rajaaminen tarpeeksi pieneksi tuotti jonkin veran ongelmia. Lopulta tutkimusongelman valinta kuitenkin osui hyvin kohdalleen. Teoriaosuuteen pyrin poimimaan oleelliset asiat, ja tekemään siitä tiiviin, mutta kattavan. Haastatteluille olisi voinut varata hieman enemmän aikaa, jotta aiheesta olisi päästy vielä syvemmälle. Myös tutkimuksen luotettavuuden kannalta haastateltavia olisi voinut olla hieman enemmän. Haastatteluista sain kuitenkin riittävästi aineistoa, jotta tutkimuksen tuloksia voidaan pitää jokseenkin luotettavina. Myös haastatellut pitivät aihetta tärkeänä ja tutkimisen arvoisena. Tutkimuksen tulokset vastasivat melko hyvin ennakkokäsityksiäni, mutta myös uusia asioita tuli esille. Erityisen tyytyväinen olen konkreettisiin ja toteutuskelpoisiin kehitysehdotuksiin, joita tutkimus tuotti.

Aihetta kannattaa ehdottomasti tutkia jatkossakin. Jos tutkimuksen kehitysehdotuksia otetaan konkreettisesti käyttöön kohdeyrityksessä, on syytä tehdä jatkotutkimus, jossa tutkitaan muutosten vaikutuksia työntekijöiden sitoutumiseen. Tätä tutkimusta voi käyttää vertailukohtana mahdollisessa jatkotutkimuksessa.

Lähteet

Borgman, M. ja Packalen, E. 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Tampere.

Eskola, J. ja Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 4. painos. Gummerus. Jyväskylä.

GoExcellent. TES:ien mukaan. 2013. Luettavissa: <http://www.goexcellent.fi/tule-meille-toihin/tesien-mukaan/>. Luettu: 17.4.2013.

Henttonen, E. Usein kysyttyjä kysymyksiä laadullisesta tutkimuksesta. Luettavissa: <https://into.aalto.fi/download/attachments/3775242/Kysymyksiä+ja+vastauksia+laadullisesta+tutkimuksesta.pdf>. Luettu 14.4.2013.

Kauhanen, J. 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 5. painos. WSOY. Vantaa.

Kiianmaa, A. 1997. Organisaatio ja yrittäjäyys. Yritykseen sitoutuminen ja samaistuminen. Teoksessa Aaltio-Marjosola, I. (toim.). s. 99-109. WSOY. Vantaa.

Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin – luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Meyer, J. ja Allen, N. 1997. Commitment in the Workplace. Sage Publications. California, USA.

Rantamäki, T., Kauhanen, J. ja Kolari, A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. WSOY. Juva.

Tuomi, J. ja Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Jyväskylä.

Työturvallisuuskeskus. Työelämän kehittäminen. 2013. Luettavissa:
http://www.ttk.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla_tulosta/johtaminen
Luettu: 26.3.2013.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. painos. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Willberg, E. Laadullisen aineiston luotettavuus. 2009. Luettavissa:
<https://www.jyu.fi/edu/laitokset/eri/opiskelu/opiskelu-info/prosem/laadullinen>.
Luettu: 4.4.2013.

Liitteet

Liite 1. Kysymykset henkilöstölle

Kuinka kauan olet ollut nykyisessä työpaikassasi?

Kuinka sitoutunut olet tällä hetkellä työhösi asteikolla 1-5?

Mitkä asiat vaikuttavat halukkuuteesi pysyä nykyisessä työpaikassasi?

Mitkä asiat vaikuttavat, tai voisivat vaikuttaa halukkuuteesi vaihtaa työpaikkaa?

Kuinka tärkeitä ovat sosiaaliset suhteet työpaikalla?

Miten arvioisit omaa esimiestäsi?

Koetko että voit edetä urallasi?

Miten palkitseminen vaikuttaa halukkuuteesi jatkaa nykyisessä työpaikassasi?

Oletko tyytyväinen saamaasi perehdytykseen ja koulutukseen? Kaipaisitko lisää koulutusta?